



Universidade de Aveiro
2014

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do
Território

**JOÃO FILIPE MARTINS FRANCISCO RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA FUNFRAP –
FUNDIÇÃO PORTUGUESA, SA**



**JOÃO FILIPE MARTINS FRANCISCO RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA FUNFRAP –
FUNDIÇÃO PORTUGUESA, SA**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizado sob a orientação científica da Professora Doutora Maria Cristina do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida de Sousa Gomes, Professora Auxiliar do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu irmão pelo amor incondicional.

o júri

presidente

Professor Doutor Luís Miguel Simões Lucas Pires
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria Teresa Geraldo Carvalho
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

Professora Doutora Maria Cristina Do Nascimento Rodrigues Madeira Almeida
De Sousa Gomes
Professora Auxiliar da Universidade de Aveiro

agradecimentos

Ao meu Pai que tudo sustenta e é fiel.

A toda a família pela força e apoio durante todo o percurso.

À Professora Doutora Maria Cristina Gomes pela orientação, paciência e disponibilidade.

Ao Dr. Jorge Aniceto pelo acompanhamento durante o estágio e pelo muito que me ensinou e partilhou.

Aos colaboradores/as da Funfrap que mais de perto estiveram pela compreensão, paciência e conhecimento que partilharam.

Aos meus colegas de Mestrado.

Aos meus amigos.

palavras-chave

formação, Funfrap, recursos humanos, desenvolvimento

resumo

O presente relatório sobre o estágio realizado na Funfrap – Fundação Portuguesa pretende apresentar as atividades desenvolvidas e analisar a formação profissional na empresa, o seu processo formativo e o desenvolvimento de recursos humanos.

No primeiro capítulo caracteriza-se a empresa e o departamento de recursos humanos, assim como se analisa o estágio e as atividades desenvolvidas. No segundo capítulo realiza-se uma revisão da literatura sobre o contexto evolutivo da gestão de recursos humanos, sobre a formação e o desenvolvimento de RH e ainda sobre a gestão de recursos humanos na administração pública. No terceiro capítulo analisa-se a formação na Funfrap, com a referência aos procedimentos metodológicos utilizados e apresentação dos resultados. No quarto capítulo apresenta-se a discussão dos resultados. Por último, no quinto capítulo apresentam-se as considerações finais e conclusões do trabalho.

keywords

training, Funfrap, human resources development

abstract

This report on the internship held in Funfrap – Fundação Portuguesa describes all activities and analyzes professional training in the company, its training process and the development of human resources.

The first chapter analyzes the internship and all the activities, also characterized the company and the department of human resources. The second chapter takes place a review of literature on the evolutionary context of human resource management, on the formation and development of HR and also on human resources management in public administration. The third chapter analyzes the formation in Funfrap, with reference to methodological procedures used and results presentation. The fourth chapter presents the discussion of results. Finally, the fifth chapter presents the final considerations and conclusions.

Índice

INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTÁGIO NA FUNFRAP – FUNDIÇÃO PORTUGUESA	5
1. Caracterização da Funfrap – Fundação Portuguesa	5
1.1 A entidade de acolhimento – Funfrap – Fundação Portuguesa, SA	5
1.2 O Departamento de Recursos Humanos e Sistemas	8
2. Descrição e Análise do Estágio.....	12
2.1. Análise de atividades iniciais e de atividades auxiliares.....	12
2.2. Análise de atividades relacionadas com a Formação	13
2.3. Análise de atividades relacionadas com o novo sistema informático de gestão de recursos humanos.....	14
CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS	21
1. Contexto Evolutivo da Gestão de Recursos Humanos.....	21
1.1. Função recursos humanos: Administração do Pessoal.....	22
1.2. Função recursos humanos: Gestão de Pessoal.....	23
1.3. Função recursos humanos: Gestão dos Recursos Humanos	24
1.4. Função recursos humanos: Gestão Estratégica dos Recursos Humanos	28
2. A Formação e o Desenvolvimento de Recursos Humanos	30
2.1. Formação: otimização e desenvolvimento de competências	30
2.2. O Processo de Formação	33
3. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública	40
3.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública	40
3.2. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa.....	42
CAPÍTULO III – FORMAÇÃO NA FUNFRAP: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS.....	45
1. Análise Documental e o Processo Formativo na Funfrap.....	46
2. Resultados dos Questionários a Colaboradores e Chefias da Funfrap.....	54
2.1. Questionário a colaboradores da fabricação da Funfrap	55
2.2. Questionário a Chefias da fabricação da Funfrap – Fundação Portuguesa.....	69
3. Pesquisa e Análise de Informação sobre a Bosch Termotecnologia SA	81
3.1. Sobre a empresa Bosch Termotecnologia SA.....	81
3.2. Atividades iniciais do procedimento metodológico	82
3.3. Informação recolhida na Bosch Termotecnologia SA	83
CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	86
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS	95
1. Conclusões sobre atividades desenvolvidas no estágio.....	95
2. Conclusões sobre a Formação e o Desenvolvimento de RH na Funfrap.....	97
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99

Anexos:

- Anexo 1 – Guia Funcional de Aplicação Informática (Global HR)
- Anexo 2 – Manual de Aplicação Online (Self-Service)
- Anexo 3 – Documento de Levantamento de Necessidades de Formação
- Anexo 4 – Documento “Folha de Registo” da Formação
- Anexo 5 – Programa Base das Ações de Sensibilização e Formação Segurança e Saúde no Trabalho
- Anexo 6 – Programa Base das Ações de Sensibilização e Formação de Ambiente
- Anexo 7 – Questionário de Validação da Formação
- Anexo 8 – Questionário de Avaliação da Eficácia da Formação
- Anexo 9 – Questionário a Colaboradores da Funfrap – Fundação Portuguesa
- Anexo 10 – Questionário a Chefias da Funfrap – Fundação Portuguesa
- Anexo 11 – Tabela de Atividades de Estágio na Funfrap – Fundação Portuguesa

Lista de Figuras

Figura 1 – Departamentos/Direções da Funfrap – Fundação Portuguesa, SA	6
Figura 2 – Estrutura do WCM: pilares técnicos (coloridos) e pilares de gestão	7
Figura 3 - Cronograma de departamentos de Recursos Humanos e Segurança e Ambiente	9
Figura 4 – Tipos de formação empresarial	32
Figura 5 – Fases do Processo Formativo	35
Figura 6 – Estratégia da Reforma	43
Figura 7 - Temáticas da Formação Inicial na Funfrap	48
Figura 8 – Níveis de Avaliação de Formação da <i>Bosch Termotecnologia SA</i>	84

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Tipologia da Formação entre 01/11/2013 a 30/04/2014	10
Tabela 2 - Modalidade da Formação entre 01/11/2013 a 30/04/2014	10
Tabela 3 : Cursos mais lecionados entre 01/11/2013 a 30/04/2014	11
Tabela 4 – Tópicos principais de Guia Funcional de Aplicação Informática – Global HR	16
Tabela 5 – Modelos de GRH <i>Hard</i> e <i>Soft</i>	26
Tabela 6 – Exemplos de Adaptação da GRH à Estratégia da Organização	27
Tabela 7 – Sintetização da Evolução da Função Recursos Humanos	29
Tabela 8 – Diferenças entre Ambiente Tradicional de Treinamento e Ambiente de Organização de Aprendizagem	30
Tabela 9 – Avaliação Interna do Programa de Formação	39
Tabela 10 – Componentes do NPM	42
Tabela 11 – Recursos Físicos para Formação em Sala	45
Tabela 12 – Procedimentos Metodológicos Aplicados	46
Tabela 13 – Plano de Acolhimento e Formação Inicial para Colaboradores com Funções de Mão-de-obra Direta	49
Tabela 14 - Programa Base das Ações de Sensibilização e Formação Segurança e Saúde no Trabalho	52
Tabela 15 – Universo da Pesquisa	56
Tabela 16 – Grau de Importância dos Conteúdos da Formação Inicial	62
Tabela 17 – Avaliação da Formação Lecionada	64
Tabela 18 – Resultados de Concordâncias, Discordâncias e Indiferenças Sobre a Formação	66
Tabela 19 – Quadro Síntese das Respostas Abertas Sobre Importância da Formação	68
Tabela 20 – Grau de Importância dos Conteúdos da Formação Inicial	71
Tabela 21 – Influência da Formação Inicial em Diferentes Parâmetros	72
Tabela 22 – Auto-avaliação dos Formadores Iniciais de Colaboradores	73
Tabela 23 – Avaliação da Formação Lecionada na Funfrap	74
Tabela 24 – Concordâncias ou Discordâncias Sobre Formação Lecionada	78
Tabela 25 - Influência da Formação do Ano de 2013 nos Colaboradores	79
Tabela 26 – Análise SWOT da Formação e Desenvolvimento de RH na Funfrap	91

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição de Questionários por Setores da Fabricação da Funfrap	56
Gráfico 2 – Duração da Atividade Profissional na Funfrap	57
Gráfico 3 – Habilitações Escolares.....	58
Gráfico 4 – Formação Inicial: Essencial na Integração.....	59
Gráfico 5 – Formação Inicial: Clareza e Conteúdos Bem Explicados.....	59
Gráfico 6 – Formação Inicial: Excessivamente Longa.....	60
Gráfico 7 – Formação Inicial: Relação com Posto de Trabalho	60
Gráfico 8 – Formação Inicial: Informação a Mais Para Assimilar	61
Gráfico 9 – Formação Inicial: Importância da Formação Inicial para Cumprimento de Normas de Segurança e Higiene.....	61
Gráfico 10 – Estimativa de Horas de Formação Recebida num Mês.....	63
Gráfico 11 – WCM como Impulsionador de Formação Essencial ao Desenvolvimento Profissional	65
Gráfico 12 – Importância da Formação no Desempenho das Funções.....	67
Gráfico 13 – Exercício no Cargo de Chefia na Funfrap.....	69
Gráfico 14 – Formador em contexto de trabalho	70
Gráfico 15 – Formadores Iniciais de Colaboradores Recém Contratados.....	72
Gráfico 16 - WCM como Impulsionador de Formação Essencial ao Desenvolvimento Profissional	74
Gráfico 17 – Importância da Formação no Desempenho das Funções.....	76
Gráfico 18 – Opinião Sobre o Número de Formações Lecionadas em 2013.....	77
Gráfico 19 – Peso da Formação no Desempenho dos Colaboradores Sobre Responsabilidade.....	79
Gráfico 20 – Efeitos da Formação nos Colaboradores	80
Gráfico 21 – Investimento em Formação por Trabalhador da AP.....	94

Lista de Siglas

ADIE	Administração Direta e Indireta do Estado
AP	Administração Pública
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
GERH	Gestão Estratégica de Recursos Humanos
GRH	Gestão de Recursos Humanos
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OPL	<i>One Point Lesson</i>
PD	<i>People Development</i>
PQ	Produtos Químicos
RH	Recursos Humanos
SA	Sociedade Anónima
SGA	Sistema de Gestão Ambiental
SOP	<i>Standard Operating Procedure</i>
TPS	<i>Toyota Production System</i>
WCM	<i>World Class Manufacturing</i>

INTRODUÇÃO

O presente relatório está inserido num contexto curricular do Mestrado em Administração e Gestão Pública, lecionado no Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro.

Para a conclusão do mestrado, os estudantes podem optar por realizar uma Dissertação, um Projeto ou um Estágio. A minha escolha recaiu sobre a realização de um Estágio Curricular, na empresa Funfrap – Fundação Portuguesa, SA sobre o qual se apresenta este trabalho final de mestrado. Desta forma, este estágio teve a duração aproximada de seis meses, mais especificamente 800 horas. Durante este período, recebi o acompanhamento e orientação da Prof. Dra. Maria Cristina Gomes, por parte da Universidade de Aveiro. Recebi também o acompanhamento e orientação do Dr. Jorge Aniceto, Diretor do Departamento de Recursos Humanos e Sistemas, por parte da Funfrap – Fundação Portuguesa SA.

Aliado a esta oportunidade proporcionada pela Funfrap – Fundação Portuguesa, SA de me juntar ao seu Departamento de Recursos Humanos e Sistemas para desenvolver alguma investigação e criar valor, está o interesse pessoal pela realização de um estágio que gerasse uma experiência profissional. Numa fase inicial, considerei que a escolha de um tema de trabalho deveria estar relacionada com as reais necessidades da entidade de acolhimento e, dessa forma, numa reunião que teve lugar na empresa, percebi que numa organização fabril como a Funfrap, a formação é uma área relevante do desenvolvimento humano e organizacional. Perante os obstáculos por vezes verificados na avaliação dos efeitos da formação nos colaboradores, não hesitei em aceitar o desafio de analisar o processo formativo, considerando as várias fases, desde o levantamento de necessidades até à avaliação da formação, procurando viabilizar um contributo para a melhoria do processo.

Por conseguinte, este relatório remete para a investigação desenvolvida na entidade de acolhimento, a Funfrap, apresentando uma reflexão e discussão de consequentes resultados da investigação, como também a exposição de atividades desenvolvidas no estágio.

Ainda relativamente à escolha da temática do relatório, optei por centrar a minha investigação numa vertente de desenvolvimento de pessoas e inclinei a minha investigação para a formação e o desenvolvimento de recursos humanos (RH). Assim, a designação do tema é **Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos: do planeamento à avaliação**.

Parte essencial no desenvolvimento de qualquer organização, a formação é cada vez mais um investimento nas pessoas para a melhoria dos processos e competências. A dinamização proporcionada pela ação formativa quer no desenvolvimento individual, quer no desenvolvimento grupal torna o caminho para a inovação bem mais visível e transforma o saber fazer em saber fazer mais, melhor e mais rápido (Guerra et al. 2007). As vantagens de uma formação eficaz para

as organizações e empresas são hoje evidentes e refletem-se em altos ganhos económicos e sociais.

Centrando assim a análise no processo formativo, os entraves ao desenvolvimento de competências e técnicas são muitas vezes um problema das instituições. Por um lado, a negligência pelas fases do processo formativo poderá justificar a falta de eficácia da formação, onde algumas das vezes o acompanhamento posterior à formação pode não ser realizado ou a formação não ser avaliada, por exemplo. Portanto, a análise deste tema tão significativo no crescimento das organizações forneceu inicialmente alguns desafios. Um deles remeteu para a verificação de processos existentes, onde foi interessante perceber o que é feito na vertente formativa num determinado contexto organizacional. Outro dos desafios consiste na avaliação desses mesmos processos, onde se verifica se a eficácia da formação na melhoria do desempenho dos colaboradores e em toda a estrutura é a desejada. Outro dos desafios que defini inicialmente foi o de tentar inovar processos de desenvolvimento de pessoas, onde a procura por novas formas de atuar eficazmente e acompanhar as várias fases do processo formativo se revelou e deve continuar a revelar importante.

Entendo ainda que, sendo o meu tema relacionado com a formação e o desenvolvimento de recursos humanos, pode perfeitamente se conciliar com uma reflexão sobre a formação na administração pública e o desenvolvimento de pessoas neste sector. Embora o estágio que realizei tenha ocorrido numa entidade de acolhimento do setor privado ou empresarial, a possibilidade de troca de boas práticas da empresa em matérias formativas para o setor público parece-me evidente.

Relativamente à identificação de objetivos gerais e específicos, na tentativa de encontrar uma melhor definição do que se pretendia alcançar com o estágio na Funfrap, pareceu-me essencial a ação de estabelecer metas numa fase inicial do trabalho. Desta forma, defini inicialmente o objetivo geral e consequentemente os objetivos específicos, na intenção de fomentar um progresso na investigação, a clareza sobre onde quero chegar e tornar toda a teoria e a prática num grau de exequibilidade aceitável. Para isso, redigi um objetivo geral, procurando uma adequação ao tema do estágio, a formação e o desenvolvimento de recursos humanos, e à organização de acolhimento, a Funfrap.

Objetivo geral:

Caracterizar o processo de formação e desenvolvimento de pessoas da FUNFRAP –
Fundição Portuguesa, SA.

Consequentemente, para a eficácia do cumprimento do objetivo geral definido, tornava-se necessário delimitar metas mais específicas que complementassem o trabalho. A quando do estabelecimento destes objetivos pretendia-se que estes fossem alcançados através da prática de ações na área da formação nos Recursos Humanos da empresa, bem como de toda uma base

teórica e bibliográfica que complementasse este relatório final de estágio. Assim, apresentam-se os seguintes objetivos específicos:

Objetivos específicos:

- Conhecer a estruturação da empresa e a distribuição formativa por direções/departamentos;
- Analisar o processo de diagnóstico de necessidades de formação da entidade de acolhimento;
- Verificar os Planos Anuais de Formação, a sua estrutura e a sua conceção;
- Analisar as perceções dos formandos e o processo de validação da formação;
- Identificar os métodos de follow-up e acompanhamento dos colaboradores formandos ou ex-formandos;
- Analisar o processo de verificação da eficácia da formação;
- Analisar o processo de avaliação da eficácia de formação.

Desta forma, os objetivos que foram definidos numa fase inicial deste Estágio visavam identificar o caminho a seguir, os pontos principais a desenvolver e analisar e o conjunto de possíveis sugestões que poderia fornecer à organização.

Deste modo, importa ainda esclarecer, sobre a estrutura do relatório, que o primeiro capítulo do relatório, apresenta a descrição e análise do estágio. Neste capítulo estão contidas algumas etapas da exposição do estágio e das suas atividades. Inicia-se por descrever a entidade de acolhimento, a Funfrap, com uma identificação da empresa, da sua história, das suas atividades empresariais, das suas características particulares como fábrica de fundição e de outros assuntos relevantes associadas à mesma. Também se torna conveniente descrever o Departamento de Recursos Humanos e Sistemas da Funfrap. Neste capítulo também se insere a descrição do estágio e a sua análise, de forma a identificar o que foi feito e analisado durante as 800 horas de estágio na empresa.

Após a definição da natureza do estágio e da entidade de acolhimento apresenta-se o estado da arte no que refere à Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos, onde uma revisão bibliográfica sobre o tema e um desenvolvimento de uma análise crítica sobre as leituras realizadas se tornam fundamentais no desenvolvimento do trabalho.

No terceiro capítulo do relatório, insere-se a análise da formação na Funfrap, através da indicação dos procedimentos metodológicos utilizados durante o estágio, assim como os resultados provenientes dos mesmos. A análise documental, os inquéritos e a recolha de informação externa são os procedimentos utilizados.

Finalmente o relatório conclui com a discussão dos resultados expostos no capítulo anterior e com as considerações finais.

CAPÍTULO I – DESCRIÇÃO E ANÁLISE DO ESTÁGIO NA FUNFRAP – FUNDIÇÃO PORTUGUESA

1. Caracterização da Funfrap – Fundição Portuguesa

No primeiro capítulo deste relatório pretende-se introduzir alguns elementos importantes, não só sobre as atividades efetuadas durante o Estágio, bem como uma caracterização da empresa de acolhimento, a Funfrap – Fundição Portuguesa, e mais especificamente o Departamento de Recursos Humanos e Sistemas. Esta análise e esclarecimentos sobre a estrutura empresarial e alguns processos ganha relevância no desenvolvimento do tema de estágio, a Formação e o Desenvolvimento de Recursos Humanos, já que a experiência adquirida das atividades regulares e do modo de funcionamento do próprio departamento fomentou o desenvolvimento do trabalho.

Parte da importância deste capítulo deve-se também a todo um contexto de empresa industrial e de como as alterações regulamentares, estratégicas e mesmo até ideológicas podem influenciar departamentos, pessoas, chefias ou colaboradores. Como refere Lapiņa, Maurāne & Stariņeca (2014), as mudanças contínuas geradas pelas constantes condições competitivas da esfera industrial empresarial levam a uma necessidade de adquirir e reter a vantagem competitiva. Desse modo, um conhecimento de processos, modos de funcionamento, práticas e estrutura de todo um departamento é essencial para o progresso e desenvolvimento de qualquer análise mais profunda sobre a temática da formação de natureza profissional e o desenvolvimento dos colaboradores da empresa, com o acréscimo de conhecimentos e competências e a melhoria das condições de trabalho.

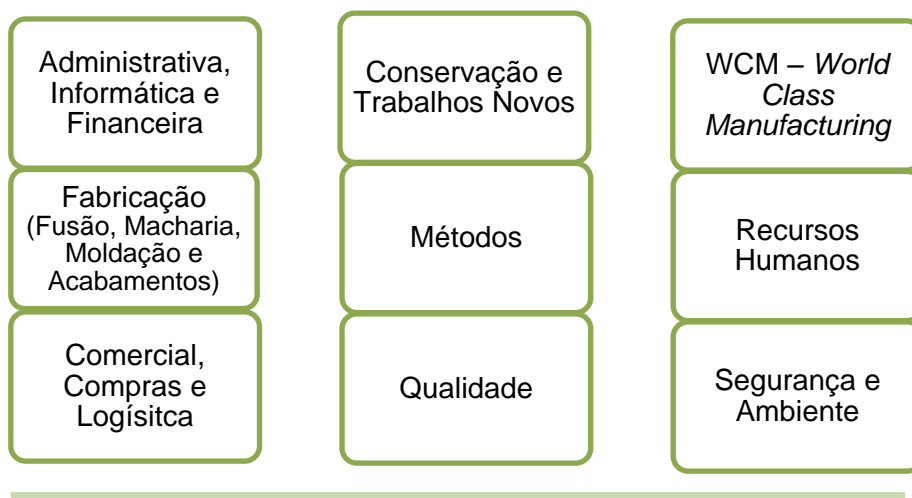
1.1 A entidade de acolhimento – Funfrap – Fundição Portuguesa, SA

A Funfrap – Fundição Portuguesa, SA foi criada no ano de 1983 e inaugurou a sua laboração em Janeiro de 1985. Esta fica situada na região da Beira Litoral Norte, em Cacia, Aveiro, a cerca de 50 km da cidade do Porto, o segundo maior centro industrial e comercial do país e a cerca de 250 km da capital de Portugal, Lisboa. É uma empresa inserida num contexto multinacional através do Grupo *Teksid* que possui outras cinco fábricas (México, França, China, Brasil e Polónia). De maneira geral, a *Funfrap* desenvolve, industrializa e fabrica várias gamas de produtos numa variedade de ferro fundido, para a indústria automóvel (Teksid Worldwire 2014)

A empresa emprega diretamente cerca de 400 pessoas, entre colaboradores com contrato efetivo e temporário. Neste número incluem-se naturalmente os colaboradores dos diferentes departamentos. A zona de fabricação como área de produção da Funfrap – Fundição Portuguesa, concentra o maior número de colaboradores e é essencialmente constituída por quatro grandes sectores: Acabamentos, Macharia, Moldação, Fusão.

Relativamente à sua estrutura interna, a Direção Geral subdivide-se por nove direções ou departamentos. Mais concretamente, identificam-se os departamentos na seguinte figura.

Figura 1 – Departamentos/Direções da Funfrap – Fundação Portuguesa, SA



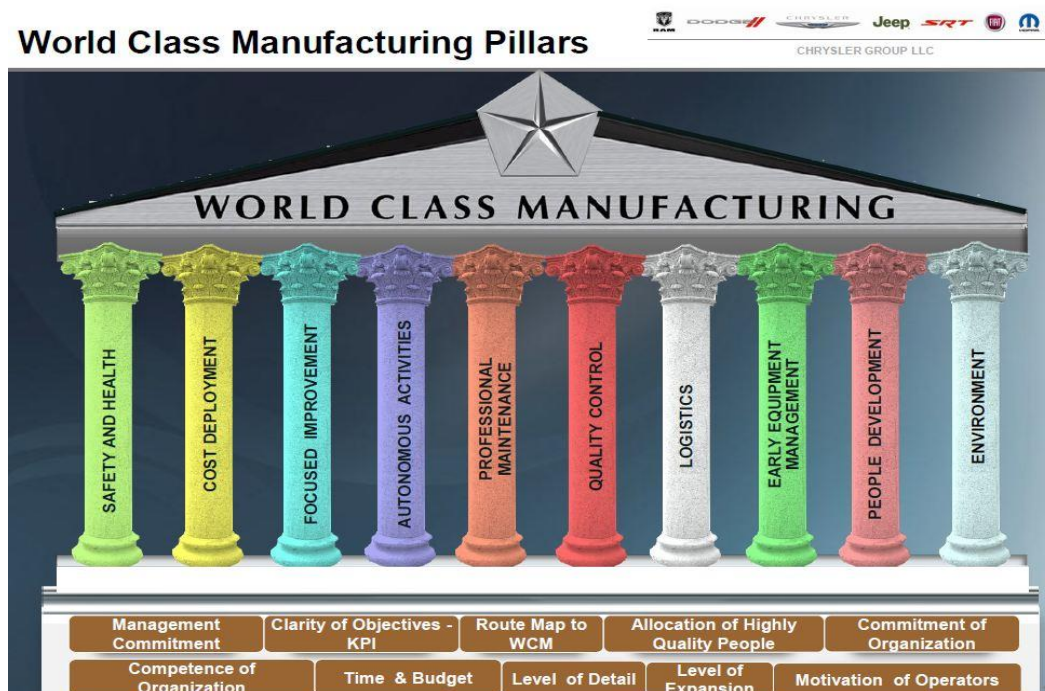
Fonte: Adaptado de documentos internos da Funfrap- Fundação Portuguesa, 2013

A Funfrap – Fundação Portuguesa, como produtora de gamas de produtos da indústria automóvel, está inserida no Grupo Fiat (atual Fiat Chrysler Automobiles). Como parte integrante deste grupo, a filosofia industrial de melhoria contínua do grupo foi também implementada na empresa. Esse programa designa-se por WCM – *World Class Manufacturing*. O Grupo Teksid decidiu portanto implementar este programa nas fundições espalhadas pelo mundo e a Funfrap não foi exceção. Desde 2009 que se desenvolveu um esquema de implementação com um vasto plano de formação para dotar toda a estrutura da empresa de capacidade e conhecimentos necessários (Wilczak & Fernandes 2013).

Este modelo de melhoria contínua foi concebido pelo Prof. Hajime Yamashina da Universidade de Kyoto, a partir da filosofia TPS – *Toyota Production System* e “foi desenvolvido para o grupo Fiat/Chrysler (no âmbito da WCM Association) para responder à necessidade de racionalização dos processos de fabrico e à ambição do grupo se tornar uma referência mundial de excelência.” (Wilczak & Fernandes 2013: 4)

A base do programa WCM é uma estrutura com dez pilares técnicos e dez pilares de gestão. Os pilares técnicos correspondem a atividades operacionais desenvolvidas pelos diversos setores de cada área especializada, consoante o pilar. Os pilares de gestão são intangíveis e dizem respeito ao modo como a empresa se organiza e cria o ambiente favorável à modernização, evolução e melhoria.

Figura 2 – Estrutura do WCM: pilares técnicos (coloridos) e pilares de gestão



Fonte: <http://better-operations.com/2013/05/22/world-class-manufacturing-at-chrysler-and-fiat/>

No caso particular da Funfrap – Fundação Portuguesa, cada pilar técnico possui um responsável e a abordagem WCM a cada pilar é composta por três fases: fase reativa, fase preventiva e fase proactiva. Complementa também um sistema de avaliação sobre a forma de auditoria, com periodicidade e pontuações. Depois de cerca de quatro anos de trabalho e esforços por parte de todos os colaboradores, alguns resultados foram alcançados. De tal modo que a Funfrap é hoje a fundição mais avançada em todo o grupo na implementação do programa *World Class Manufacturing*. Segundo Wilczak e Fernandes (2013: 9), algumas consequências do programa podem já ser constatadas:

- Na segurança houve uma importante redução do número de acidentes com baixa, já que no ano de 2013 se verificaram dois acidentes e o objetivo traçado para 2014 tende para zero acidentes. A Funfrap é mesmo a unidade com melhores indicadores de segurança em todo o grupo, passando o conhecimento a outras empresas do grupo;
- Na qualidade verificou-se uma redução significativa da sucata interna, que em 2013 situou-se abaixo dos 3% e houve também uma melhoria importante na diminuição de rejeições dos clientes, sobre os produtos fabricados (em 2013, cerca de 4000 ppm);
- A melhoria da ergonomia e das condições de trabalho foi de modo geral significativa;
- O desenvolvimento e crescimento de competências pessoais foi outra consequência;
- A redução dos impactes ambientais foi também significativa, melhorando a imagem da empresa junto da comunidade;

- O programa também foi essencial para uma melhor imagem da empresa junto dos clientes, que geraram novos negócios e novas oportunidades;
- No Benchmarking, a Funfrap é hoje *Benchmark* para as outras fundições do grupo, numa lógica de partilha de boas práticas;
- O programa representou também uma melhoria dos resultados económicos, assegurando a sustentabilidade da empresa.

Ainda sobre este programa de melhoria contínua que resultou nas alterações já apresentadas, importa desenvolver um dos pilares do programa – *People Development* (PD). Na abordagem a este pilar, Wilczak e Fernandes (2013) afirmam que “na filosofia WCM a formação é considerada uma perda, de tempo e dinheiro, se esta formação não for focalizada na resolução de um problema bem identificado ou numa abordagem preventiva. A equipa do People Development é responsável pela gestão do programa de sugestões, assumindo de atingir 8 sugestões por pessoa/ano.” (2013: 7). Esta perspectiva do pilar PD de racionalizar a formação na empresa com conteúdos que permitam resolver problemas ou preveni-los, relaciona-se com a necessidade do cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho que uma fabricação de fundição exige. A inclusão neste pilar do programa WCM permitiu perceber os principais procedimentos relacionados com a formação, desenvolver uma visão integrada dos elementos programáticos e da formação profissional da empresa e um aprofundamento das várias vertentes do WCM.

1.2 O Departamento de Recursos Humanos e Sistemas

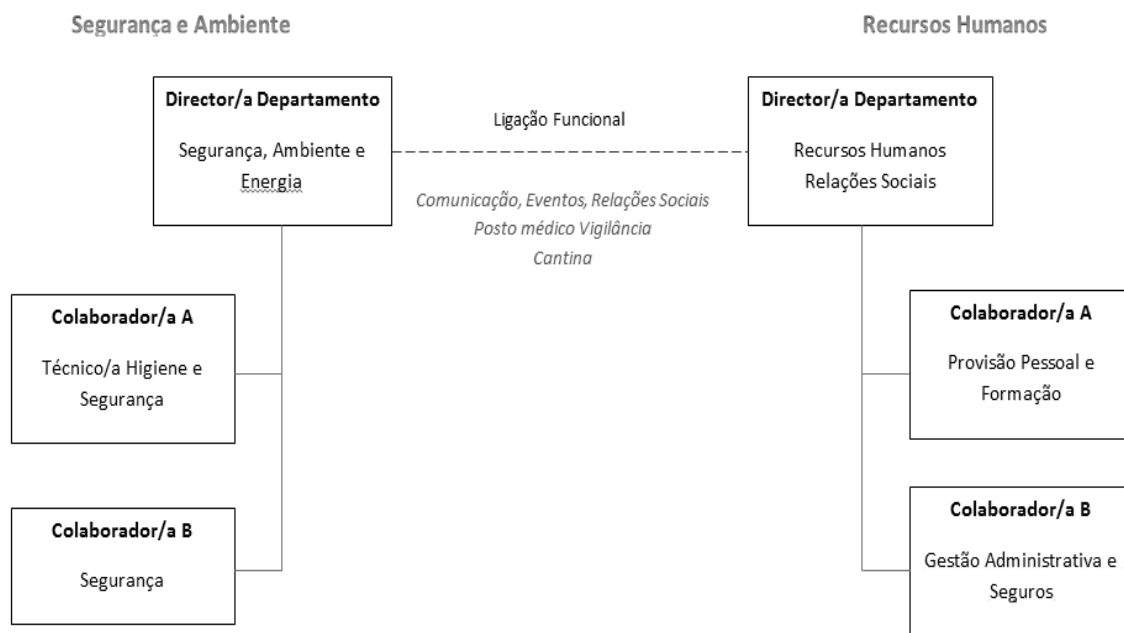
Como referi anteriormente, o Departamento da Funfrap – Fundição Portuguesa que estive integrado foi o de Recursos Humanos e Sistemas. No que diz respeito aos elementos físicos do departamento, este comporta diferentes salas e gabinetes, um dos quais estive inserido e integrado.

O departamento de RH está configurado para que a receção de colaboradores seja facilitada. Esta configuração permite o esclarecimento de dúvidas aos colaboradores sobre diferentes matérias, bem como o tratamento documental ou procedimental necessário a qualquer colaborador. A integração neste formato de abertura e partilha no departamento forneceu algumas experiências relacionais na receção de colaboradores e fomentou a capacidade de resolução de situações diversas trazidas pelos colaboradores.

Outra dimensão que importa esclarecer são as ligações existentes entre departamentos. Como é natural, os departamentos de uma empresa estão relacionados num conjunto de atividades e procedimentos necessários ao bom funcionamento laboral. Pude verificar essa mesma interligação em várias atividades, que abordarei numa fase posterior deste relatório, que foram fundamentais para o meu desenvolvimento profissional na medida em que não me confisou a um espaço físico com atividades específicas desse espaço, mas a uma partilha de espaços e atividades que criou uma visão alargada do trabalho em equipa.

Relativamente às funções desempenhadas pelos colaboradores a laborar no departamento, apresenta-se a seguinte estrutura.

Figura 3 - Organograma de departamentos de Recursos Humanos e Segurança e Ambiente



Fonte: Adaptado de documentos internos da *Funfrap- Fundação Portuguesa*, 2013

Neste organograma adaptado de documentos da empresa, consegue-se verificar as ligações que existem entre departamentos, abordadas anteriormente, bem como a singularidade das funções que cada colaborador possui. Evidentemente que estas funções aqui designadas são genéricas.

Nesta fase, importa ainda relacionar o departamento de Recursos Humanos com a formação profissional na empresa e tecer alguns esclarecimentos sobre a preponderância da interligação departamental. Naturalmente que numa empresa fabril de fundição como a Funfrap – Fundação Portuguesa, a Segurança e Ambiente assumem uma preponderância em questões de formação e prevenção de acidentes. Por isto mesmo se justificam as ligações funcionais interdepartamentais que referi previamente. Os Programas Base sobre os conteúdos formativos na área da segurança e saúde e na área do ambiente são ferramenta necessária para o tratamento da formação no departamento de RH da Funfrap, assim como uma constante comunicação entre colaboradores dos departamentos.

Com o propósito de relacionar a formação com o departamento, parece-me fundamental referenciar alguns dados relativos à formação disponibilizados pela plataforma intranet de gestão

de formação que a empresa possui. Desse modo, apresentarei alguns dados referentes ao período em que tive na empresa sobre a formação.

Quanto à tipologia da formação, apresentam-se os seguintes valores alusivos ao período de 01 de Novembro de 2013 a 30 de Abril de 2014.

Tabela 1 - Tipologia da Formação entre 01/11/2013 a 30/04/2014

TIPOLOGIA	Custo (€)	Despesa	Logística	Nº de dias
(1) SICUREZZA	100	0	0	187,99
(2) QUALITY	0	50	0	113,47
(3) INFORMATION TECHNOLOGY	0	0	0	28,3
(4) LINGUE	260	0	0	2,7
(5) ECOLOGIA	0	0	0	2,52
(6) FINANCE	0	40	0	1,5
(7) COMPETENZE MANAGERIALI	0	0	0	1,32
(8) PURCHASING	0	0	0	0,76
(9) HUMAN RESOURCES	0	0	0	0,5
(10) LOGISTICS	0	0	0	0,18

Fonte: Plataforma Intranet da Funfrap – Fundação Portuguesa, SA, 2014.

Sendo a Funfrap – Fundação Portuguesa uma fábrica de fundição com uma expressiva complexidade de maquinaria, fornos, armazéns e grandes estruturas, as tipologias de formação com mais expressão são naturalmente a segurança e a qualidade. Destaque também para a formação na área das Tecnologias da Informação, que remete essencialmente para a área da informática. Com a descrição das atividades numa fase posterior, percebe-se que a formação sobre tecnologias da informação foi essencial para a implementação de novas aplicações informáticas e uma maior capacidade de encarar a mudança.

No que diz respeito às modalidades da formação, a aplicação distingue entre formação dada em sala (indoor) e dada no posto de trabalho (*on the job*) e os valores são os seguintes:

Tabela 2 - Modalidade da Formação entre 01/11/2013 a 30/04/2014

MODALIDADE	Nº DE DIAS
INDOOR	295,16
ON THE JOB	44,08

Fonte: Plataforma Intranet da Funfrap – Fundação Portuguesa, SA, 2014.

Na verdade, verifica-se que a formação em sala é em larga escala mais frequente que a formação no posto de trabalho. Alguns fatores podem ajudar a explicar estes números. Em primeiro lugar, dada a predominância das ações formativas de conteúdos relacionados com a segurança, saúde, ambiente e qualidade, e sendo estas habitualmente lecionadas em sala, pesam significativamente neste cálculo entre a formação na sala e no posto. Em segundo lugar, um fator

que pode também explicar esta discrepância entre as duas modalidades é o facto da formação que é dada no posto de trabalho muitas vezes não ser identificada documentalmente, não entrando assim na estatística. Isto acontece porque habitualmente são questões pontuais de explicação rápida no posto de trabalho que conduzem os formadores internos a optarem por a não referir.

Relativamente aos cursos de formação lecionados, existe uma vasta lista de cursos lecionados ao longo período em causa, de modo que apresento a estatística dos vinte e dois cursos mais lecionados entre Novembro de 2013 e Abril 2014:

Tabela 3 : Cursos mais lecionados entre 01/11/2013 a 30/04/2014

CURSOS	Nº DE DIAS
(1) WCM – OPL - QUALIDADE	50,22
(2) FORMAÇÃO SEGURANÇA – PEÇA DOMINÓ	44,09
(3) WCM – SOP – QUALIDADE	41,32
(4) HIG.SEG. – MOD VII – MAQ. E EQUIP. TRAB.	35,98
(5) BRIGADAS 2ª INTERVENÇÃO	29,75
(6) HIG.SEG. – MOD XXI – TRABALHOS EM ALTURA	28,55
(7) INFORMÁTICA – OPTICA UTILIZADOR / QREN	23
(8) AUTO CONTROL	18,01
(9) HIG.SEG. – MOD XXI – SUPORTE BÁSICO DE VIDA	18
(10) HIG.SEG. – MOD XXIII – SENSIBILIZAÇÃO INCIDENTES	12,11
(11) FORMAÇÃO LOTO – CARTER CILINDRO	6,3
(12) WCM – SOP – DIR. TECNICA	5,3
(13) WCM – OPL – SEGURANÇA	3,65
(14) WCM – FERRAMENTAS DE BASE – GAV	3,04
(15) WCM – SOP – SEGURANÇA	2,96
(16) SFPA2 – SENS. E FORM. POLITICA AMBIENTAL – MOD I E II	2,52
(17) INGLÊS – INICIAÇÃO	2,44
(18) FORMAÇÃO SEGURANÇA – UTILIZAÇÃO SMART MOVER	2,21
(19) SEMINÁRIO – ORÇAMENTO DE ESTADO 2014	1,5
(20) WCM – PILAR WO	1,32
(21) HIG. SEG. – MOD VI – COND. EMPILHADORES	1,17
(22) CONSIGNAÇÕES LO-TO	1

Fonte: Plataforma Intranet da Funfrap – Fundação Portuguesa, SA, 2014.

Com a tabela apresentada confirma-se a tendência das tipologias da formação com a verificação da preponderância de cursos relacionados com a segurança e qualidade nesta lista dos vinte e dois cursos mais lecionados neste período.

Ainda no que respeita a todos estes dados importa referir que muita da formação lecionada durante os meses de Março, Abril e Maio, direccionada à introdução de uma nova plataforma de gestão informática, ainda não teria sido inserida na plataforma intranet de gestão da formação da empresa aquando da recolha destes dados, de forma que o relevo das formações relacionadas com a informática e as tecnologias da informação pode, atualmente, ser mais acentuado.

2. Descrição e Análise do Estágio

O estágio teve início em Novembro de 2013 e no seu decurso desenvolvi um conjunto variado de atividades propostas pelo meu orientador e por outros colaboradores do departamento. Deste modo, apresento a seguinte tabela com a enumeração de algumas atividades desenvolvidas na Funfrap – Fundação Portuguesa.

No **Anexo 11** deste relatório estão presentes as atividades desenvolvidas. Entre o conjunto de atividades apresentadas, verifica-se alguma diversidade. Seguidamente, analisam-se as atividades iniciais ou auxiliares, de seguida analisam-se as atividades mais diretamente relacionadas com a Formação na Funfrap e por fim analisam-se as atividades que dizem respeito à introdução de um novo sistema informático de gestão de RH, que ocupou a maior parte do tempo nas atividades desenvolvidas. Sobre a análise documental e os questionários aplicados, a análise será desenvolvida no terceiro capítulo deste relatório.

De todo este conjunto de ações referidas, algumas requereram mais tempo do que outras. Algumas delas dizem respeito a simples práticas do dia-a-dia de um departamento de Recursos Humanos, outras foram mais complexas, despenderam mais tempo e forneceram também mais experiência e oportunidades de trabalhar sobre pressão ou na resolução de problemas.

2.1. Análise de atividades iniciais e de atividades auxiliares

Numa fase inicial, para além de toda a análise dos procedimentos e políticas da empresa que se impunha conhecer, o orientador do estágio e diretor do Departamento de Recursos Humanos mostrou a vontade que conhecesse toda a empresa. Deste modo, a visita às instalações foi importante para perceber fisicamente o espaço de uma empresa multinacional, com uma fabricação de grandes dimensões e com uma grande variedade de departamentos, escritórios, consultórios e ainda enfermaria, cantina e oficina. Vários esclarecimentos foram dados durante esta visita, principalmente a importância que o programa WCM representa na melhoria contínua da empresa e fundamentalmente no histórico de melhorias que a fábrica constatou. Desse modo, a compreensão da complexidade e diversidade do espaço numa empresa de grandes dimensões facultou a apreensão da relevância de matérias como a segurança, a qualidade e até a formação. Na medida em que a formação foi e deverá continuar a ser motor de partilha de como agir em segurança, como preservar o ambiente e o espaço e como melhorar a qualidade do produto.

Depois de uma fase inicial, à qual correspondem determinadas atividades primárias anteriormente referidas, surge a necessidade de comunicar outras atividades que dizem respeito ao apoio prestado na organização de eventos ou atos singulares de solidariedade ou simples informação sobre vários temas. Dessa forma, foi prestado o apoio durante o estágio na organização de uma campanha de recolha de alimentos e roupa. Os bens recolhidos foram posteriormente entregues a associações de solidariedade social da região. As minhas tarefas

remeteram-se a simples ações de afixação de informações por toda a empresa para assim alcançar e sensibilizar todos os colaboradores para o efeito, bem como toda a logística inerente a uma campanha de recolha de alimentos e roupa. Outra atividade do mesmo género foi o apoio prestado na organização do jantar de aniversário da empresa, também designado de Jantar de Sto. Eloi, com a difusão da informação para a inscrição no mesmo, bem como a organização dos sorteios a decorrer durante o jantar que envolvem os colaboradores e outros tipos de tarefas. Ainda junto a estas atividades, diariamente fui afixando e propagando informações por toda a empresa, sobre produção, campanhas, qualidade, reclamações, avisos e muitas outras matérias. Dessa forma, simples atividades como estas são essenciais para o bom funcionamento das iniciativas propostas pelo departamento e pelo envolvimento dos colaboradores nas atividades.

Sobre estas atividades, existiram tarefas de baixo grau de complexidade mas proveitosas para a fluidez do trabalho num departamento de recursos humanos, tais como as fotocópias de vários documentos sendo uma ação de repetição diária e essencial na fluência das ações empreendidas. Também o simples processo de transcrever documentos para ficheiros *excel* ou *word* ou ainda *powerpoint* foi tarefa habitual. Ainda neste leque de atividades ocorreu uma remodelação da sala-arquivo do departamento onde se desenvolveu uma reorganização documental com a limpeza de documentos acessórios ou dispensáveis e uma reorganização física dos elementos de arquivo. Dessa forma, foi exequível a poupança de espaço e de pastas, bem como uma organização física que simplificou o processo de pesquisa de histórico e de acesso às matérias arquivadas.

2.2. Análise de atividades relacionadas com a Formação

Entrando nas atividades relacionadas com a temática do relatório, a formação e desenvolvimento de recursos humanos, estas contribuíram não só para a evolução das minhas capacidades profissionais, como também para complementar um conjunto de conhecimento relativo ao tema que me propus estudar. A primeira atividade que destacaria seria o arquivo documental e organização temporal de documentos relacionados com a formação. Numa fase inicial, esta foi a atividade que despendeu mais tempo da minha parte já que exigiu alguma capacidade de seleção e organização de pastas. Apesar de cada documento constituir uma especificidade de cada formação, isto é, sobre um tema em concreto numa data e horário exatos, a sua divisão por pastas relaciona-se bastante com os colaboradores que fizeram parte dessa formação. Dessa forma, a divisão documental por trabalhadores temporários e trabalhadores efetivos da empresa obrigava a uma multifacetada organização do arquivo, de forma a cada colaborador ter a formação que recebeu na pasta correspondente à empresa de trabalho temporário a que pertence ou à empresa Funfrap – Fundação Portuguesa. Assim sendo, a duplicação documental e a organização desses documentos foi uma tarefa minuciosa e que ocupou algum tempo. No entanto, esta atividade compreende que as formações já estavam lançadas na plataforma informática de intranet da empresa e que necessitavam apenas do arquivo.

Assim, torna-se compreensível a necessidade de posteriormente proceder à análise do processo de lançamento de ações formativas na plataforma informática, na forma de intranet, e de recolha e análise estatística de dados sobre a formação. O processo é relativamente simples: o documento que regista a formação lecionada chega ao departamento de Recursos Humanos na forma de papel e a minha função era, em primeiro lugar, verificar se todos os itens necessários à introdução na plataforma estavam preenchidos. O Anexo 4 representa exatamente esse documento. Esta análise do documento que procedia o seu lançamento não se revelava tão simples como poderia parecer, já que as designações temáticas das ações algumas vezes não eram totalmente exatas. Depois da receção e análise da exatidão do documento recebido, procedia à introdução na plataforma informática de cada documento de forma a que cada colaborador obtivesse o seu histórico formativo correto e atualizado. Importa ainda referir que apenas os trabalhadores efetivos da Funfrap – Fundação Portuguesa teriam a formação inserida no arquivo informático, já que os trabalhadores temporários apenas seria essencial o arquivo em papel na respetiva pasta da empresa de trabalho temporário. Dessa forma, os dados estatísticos que a plataforma intranet de formação fornecia dizem exclusivamente respeito aos trabalhadores efetivos da empresa.

Ainda num contexto de reflexão sobre as atividades relacionadas com a formação, surgiu a oportunidade de visualizar e analisar um novo sistema informático de organização formativa. Este sistema estava numa fase primária do seu desenvolvimento e remetia-se principalmente para tarefas do domínio da informática e da programação, de forma que a minha contribuição para o seu progresso foi escassa. De todo o modo, foi possível verificar que o processo remetia para uma automatização dos documentos em papel para uma versão digital, onde os formadores inseriam, eles próprios, a formação no exato momento em que essa ocorria. Desse modo, evitava-se a circulação de papeis por departamentos da empresa e uma clareza quanto aos prazos e durações das ações formativas. A minha contribuição foi formatar todos os documentos existentes em papel e em *word* relativos à formação para documentos *excel* para ser mais fácil o posterior tratamento na aplicação informática. Também contribuí com algumas alternativas a determinados procedimentos da aplicação, em diálogo com alguns colaboradores da empresa, de forma a tentar formar uma plataforma de fácil funcionamento e o mais intuitiva possível. No entanto, dada a duração do estágio não foi possível verificar os desenvolvimentos da aplicação e a utilização da mesma no terreno, de maneira que, como referi anteriormente, a minha contribuição limitou-se a uma fase inicial do processo.

2.3. Análise de atividades relacionadas com o novo sistema informático de gestão de recursos humanos

Quanto às atividades relacionadas com a introdução do novo sistema informático de gestão de recursos humanos, importa referir que estas foram as funções que consumiram a maior parte do meu tempo, durante o estágio. Estas atividades proporcionaram crescimento profissional em

várias matérias muito específicas dos recursos humanos e fizeram com que as capacidades individuais de resolução de problemas e trabalho de equipa fossem evidenciadas. Com estas tarefas específicas e variadas apresentadas de seguida, a criação de valor numa altura de alteração de sistemas foi fundamental para o desenvolvimento e suporte das alterações dos hábitos profissionais, bem como na introdução de um sistema informático que, por si só, não se revelava intuitivo ou de simples utilização.

Assim sendo, estas atividades resultam de uma mudança de sistema informático de tratamento de processamentos e gestão de pessoas por parte da Funfrap – Fundação Portuguesa. Esta substituição surgiu num contexto de necessidade perante as exigências legais laborais, já que o antigo programa padecia de algumas limitações para as exigências de mercado. Assim, a empresa investiu na introdução de um novo sistema informático de classificação do ponto e pretendeu que este novo sistema englobasse outras funcionalidades e aplicações que o antigo programa não possuía. Desse modo, a linha de decisão empresarial enveredou por contratar uma consultora que detinha a aplicação informática para prestar serviços de instalação do sistema, integração e migração de dados, formação inicial a colaboradores dos departamentos de Recursos Humanos e Informática e acompanhamento do processo inicial de aplicação das novas funcionalidades no terreno.

Importa esclarecer que quando se aborda esta nova aplicação informática, convém dividir a aplicação em duas funcionalidades principais:

- Aplicação base de gestão de recursos humanos com todas as funcionalidades de controle de processamentos, de férias e do self-service, destinado para o Departamento de Recursos Humanos – **Global HR**.
- Aplicação de classificação de ponto, marcação de férias e gestão de trabalho suplementar destinado aos classificadores da empresa – **Global Self-Service**.

Esclarecida esta divisão de plataformas e destinatários das mesmas, a experiência começou com sessões formativas destinadas aos colaboradores do Departamento de Recursos Humanos e Informática, sobre o Global HR. Esta formação era lecionada pela consultora contratada e cada sessão tinha a duração aproximada de 8 horas. Variados temas foram tratados nesta formação, essencialmente teórica. Começando pelas funcionalidades mais simples de cada menu e tarefa até às mais complexas, as formações foram avançando, as dúvidas surgindo e o conhecimento de certa forma lentamente adquirido. No entanto, apesar das longas sessões formativas, as dificuldades de assimilar muita informação recente e a complexidade da aplicação em causa colocou alguma dificuldade inicial. Os colaboradores do Departamento de Recursos Humanos desempenham diariamente variadas tarefas, responsabilidades e funções que impediam de certa forma um maior tempo despendido na experimentação da nova aplicação e a utilização da mesma, já que os dois sistemas de classificação, o antigo e o novo, funcionariam em simultâneo

até determinada fase do projeto. Assim, surgiu a necessidade de algum suporte extraordinário de forma a auxiliar os colaboradores do departamento a manobrar a aplicação com mais fluidez. Dessa forma, surgiu a sugestão da minha contribuição para esse efeito, realizando um manual sobre a aplicação Global HR (**Anexo 1**) colocando em prática, assim, o conhecimento adquirido nas formações que também presenciei. A equipa de trabalho, que engloba os colaboradores que presenciaram as formações, estipulou uma lógica bastante prática para este manual, onde os conteúdos deveriam ser expressos de forma simples e clara de maneira a facilitar a sua consulta e compreensão. Entendida a tarefa que me propuseram, parti para o desenvolvimento desse manual da aplicação destinada ao departamento. Com naturalidade, a necessidade de ter capacidade de síntese e clareza, obrigaram a um esforço adicional para tornar o conhecimento teórico em matéria prática, visual e compreensiva. Por esse motivo, o manual é composto por muitas imagens, setas e caixas de texto segundo passos sucessivos, de forma a garantir uma maior fluidez na leitura e na sua compreensão.

Essa necessidade de síntese do conteúdo da aplicação fez com que dividisse este manual em seis tópicos principais, representados na tabela 4.

Tabela 4 – Tópicos principais de Guia Funcional de Aplicação Informática – Global HR

Introdução	<ul style="list-style-type: none"> a) Entrada no sistema informático b) Página principal do <i>software</i> (menu global e Preferidos)
Distinção de conceitos: <i>Pessoa</i> e <i>Empregado</i>	<ul style="list-style-type: none"> a) Pessoa b) Empregado c) Criar ou alterar <i>Pessoa</i> d) Criar ou alterar <i>Empregado</i>
Informação Base – Tabelas, Classificações e Definições	<ul style="list-style-type: none"> a) Definição de acessos às tabelas b) Alteração de Tabelas e definições
Entidades Básicas de Negócio	<ul style="list-style-type: none"> a) Criar Unidade de Negócio b) Atribuir Unidade de Negócio a Empregado c) Atribuir Responsável a Unidade de Negócio
Controlo de Ponto	<ul style="list-style-type: none"> a) Criação de Horários b) Atribuir Horário a Empregado/s c) Definição de Offsets d) Criação de Ciclo e) Processamento de Marcações f) Atribuir cartão a empregado g) Abertura e encerramento do período de compensação h) Abertura e encerramento do período de marcação
Self-Service	<ul style="list-style-type: none"> a) Como gerir as rúbricas do Self-Service b) Como criar e gerir Feriados c) Como gerir Férias d) Como criar/alterar Menus do Self-Service e) Como alterar Sub-menus (tarefas de menu) do Self-Service f) Como gerir Pedidos do Self-Service que necessitam de Aprovação pelos Recursos Humanos g) Como gerir os Pedidos do Self-Service, etc.

Numa fase inicial pareceu-me importante esclarecer princípios base da aplicação, tais como a entrada e saída da ferramenta de gestão bem como o manuseamento por parte do utilizador dos menus principais e de toda a estrutura. Apesar de serem conceitos e indicações muito simples para os colaboradores do departamento que já tiveram algum contacto com a aplicação, a ideia de alguém utilizar o sistema pela primeira vez, no futuro, impulsionou a necessidade destes esclarecimentos básicos.

O tópico que se seguiu diz respeito a dois conceitos inexistentes na aplicação anterior e de central importância em todo o sistema. Esses conceitos são o de Pessoa e Empregado. O Global HR faz a distinção entre estes dois grupos de indivíduos e a lógica é a seguinte: no sistema, uma *Pessoa* é qualquer indivíduo que tenha contacto com a empresa (colaboradores, estagiários, candidatos, formadores externos, consultores, trabalhadores externos, etc.). Um *Empregado* é uma designação exclusiva para os colaboradores da empresa Funfrap - Fundação Portuguesa. Dessa forma, a aplicação permite a recolha e armazenamento de dados sobre atores externos à empresa e separa os indivíduos colaboradores que farão parte dos processamentos salariais, de ponto ou de outra natureza qualquer. Dessa forma, todos são *Pessoas* mas apenas alguns são *Empregados*. Disso depende todo o processo de introdução de dados no sistema, daí o carácter fundamental destas explicações. Assim, este capítulo do manual introduz de forma clara esta distinção de conceitos e explica de forma prática e gráfica os processos de introdução de dados relativos a estes conceitos, que são fundamentais para o bom funcionamento de todas as outras funcionalidades da ferramenta informática.

O seguinte capítulo diz respeito às matrizes, tabelas e outra informação importada do antigo sistema para o novo sistema, que pode a qualquer momento ser alterada, aumentada, diminuída ou eliminada. Foram abordados dois exemplos de como alterar ou criar essas tabelas de informação, mantendo a lógica de explicação por imagens e passos de forma a garantir a facilidade de leitura e compreensão.

Outro conceito essencial na perceção de processos da aplicação foi o de *Entidades Básicas de Negócio*, também este novo na empresa. As entidades básicas de negócio dizem respeito à hierarquia de classificação da aplicação, isto é, desde o Diretor Geral aos chefes de equipa da fabricação, estipula-se a sequência hierárquica da classificação. Como exemplo, poderia recorrer a um chefe de equipa da fabricação, que classifica os seus colaboradores. Esse chefe de equipa é classificado pelo chefe de secção, o chefe de secção pelo diretor de fabricação e o diretor de fabricação pelo diretor geral. A cada cargo é atribuída uma unidade de negócio e a cada unidade de negócio um responsável por ela. Todos os colaboradores estão em alguma unidade de negócio mas apenas alguns são responsáveis das unidades. A lógica é compreensível, no entanto criar estas unidades de negócio na aplicação e atribuir responsáveis não é um processo completamente elementar. Daí a necessidade de esclarecer vários pontos para o bom funcionamento do sistema de classificação, tais como o criar uma unidade de negócio, atribuir

essa unidade de negócio a um empregado e atribuir um responsável por essa unidade de negócio. Da boa constituição deste sistema depende o bom funcionamento do Self-service, a plataforma de classificação que os responsáveis das unidades passariam a usar.

Neste guia funcional da aplicação Global HR também constam alguns esclarecimentos relativos ao controlo de ponto. O controlo de ponto é fundamental em qualquer fabricação, onde os turnos se diversificam e as pessoas mudam constantemente de turnos, postos de trabalho e horários. Desse modo, a precisão na criação dos horários e na atribuição dos mesmos a cada colaborador da empresa é essencial no bom funcionamento do ponto, na facilidade de classificação por parte dos responsáveis das unidades de negócio e na poupança de mal entendidos dispensáveis. Assim, as indicações deste capítulo são também fundamentais para o bom funcionamento de todo o sistema informático. A criação dos horários é basilar já que é a base de orientação do sistema de ponto, de maneira que a elucidação sobre a sua criação e alteração são relevantes. Também é esclarecido o procedimento da atribuição desses horários a cada colaborador, com os dias de deslocamento (turnos) corretos. Nestas tarefas é necessária alguma sensibilidade na definição de tolerâncias de ponto e *offsets* de forma a evitar classificações desnecessárias por parte dos classificadores. Outro aspeto importante deste capítulo remete para o processamento do ponto e todas as dimensões inerentes ao mesmo. Apesar do processamento ser automático, existe um conjunto de alterações e verificações ao ponto que convém dominar na utilização da aplicação. Para além de todas estas matérias dissecadas neste capítulo, houve a necessidade de abordar também a atribuição de cartões aos empregados, tarefa importante na admissão de novos colaboradores, bem como a abertura e encerramento dos períodos de compensação e de marcação, que não são mais que abertura do período em que os responsáveis das unidades de negócio podem classificar o ponto e o encerramento desse mesmo período. Da mesma forma com os saldos de compensação, que remete para a gestão de horas excedentárias ou deficitárias dos colaboradores.

Finalmente o postremo capítulo diz respeito ao *Self-Service*. Nesta funcionalidade da aplicação, trata-se da gestão das funcionalidades do *self-service* do lado dos Recursos Humanos, isto é, do Global HR, de forma a tratar toda a informação criada pelos classificadores da empresa. O capítulo começa por tratar a gestão de rúbricas, que remetem para as assinaturas digitais que os responsáveis podem classificar faltas, trabalho suplementar ou horas extra. Neste capítulo são abordados vários assuntos da gestão da aplicação *online* no que concerne à designação dos menus visíveis aos classificadores, à configuração de menus e acessos por utilizadores, bem como a criação das datas relevantes ao bom funcionamento do Self-Service e da marcação de feriados ou simples marcação do ponto. Outro aspeto ainda abordado, de carácter fundamental, é o tratamento dos pedidos efetuados pelos classificadores que necessitam da aprovação do departamento de recursos humanos, bem como a designação e formatação de cada pedido em particular de forma a designar os níveis de aprovação pretendidos.

Depois de alguns esclarecimentos relacionados com o Guia Funcional de Aplicação Informática – Global HR, importa tecer alguns comentários ao segundo manual por mim efetuado, que diz respeito à aplicação online de classificação por parte dos responsáveis das unidades de negócio – Global Self-Service. Este manual designado por *Self-Service: Manual de Aplicação Online* (**Anexo 2**) surgiu com a perceção da necessidade de esclarecer algumas questões frequentes que os responsáveis das unidades de negócio, os utilizadores da aplicação, tinham numa fase inicial.

Numa etapa do projeto de alteração de programas informáticos, onde a formação por parte da consultora externa estava consumada e as ideias principais adquiridas por parte dos colaboradores do departamento, era altura de começar a envolver os utilizadores da plataforma online de classificação. Para o efeito, em conjunto com o Dr. Jorge Aniceto, orientador da entidade de acolhimento e diretor do departamento de recursos humanos, realizámos sessões de formação aos cerca de cinquenta classificadores, também designados de responsáveis das unidades de negócio, algumas individuais, outras grupais.

Com a necessidade da realização de um manual que complementasse esta formação, algumas das questões primárias poderiam ficar clarificadas e assim evitar novas ações, deslocamento de pessoas e perda de tempo. Assim, este manual prático, também em forma explicativa passo por passo, contém sete questões principais e outro ponto interpretativo dos menus disponíveis.

1. Como entrar no Self-Service?

Como qualquer manual de introdução a um sistema informático, começa por esclarecer o método de entrada e os passos necessários para o utilizador conseguir entrar no sistema.

2. O que posso ver no menu de entrada?

Numa lógica sequencial, após a entrada são esclarecidas todas as informações, links e funcionalidades da página principal da aplicação.

3. Menu Principal

Neste capítulo do manual examina-se o menu principal do sistema, que contém todos os sub-menus que possibilitam a classificação do ponto e a consulta de férias, horários e pedidos realizados.

4. Como justifico as faltas dos meus colaboradores?

Como a questão indica, os esclarecimentos prestados neste capítulo diz respeito à classificação das faltas pelos responsáveis das unidades de negócio dos seus colaboradores, onde passo por passo é indicado o processo inteiro.

5. Como classifico o tempo adicional dos meus colaboradores?

Neste capítulo, as explicações substituem-se de faltas para tempo adicional, onde mais uma vez se explica todo o processo de classificação de tempo adicional que os colaboradores fazem para além do seu horário normal de trabalho.

6. Como posso criar uma marcação em falta?

As elucidações prestadas neste capítulo remetem para uma situação frequente no contexto da Funfrap – Fundação Portuguesa. Essa situação diz respeito à falta de picagem de um colaborador num dia diferente do seu horário de trabalho, por exemplo ao sábado. Neste cenário, é o responsável da unidade de negócio que tem de criar a marcação pelo colaborador de forma ao sistema reconhecer as horas que efetivamente o colaborador esteve a trabalhar.

7. Como posso fazer um pedido de horas extra para mim ou para os meus colaboradores?

Como mais uma vez a questão indica, as informações aqui prestadas remetem para uma nova funcionalidade que foi implementada na empresa de pedidos de horas extra através da aplicação. Assim, são dados os passos necessários para a execução desse pedido e a explicação dos níveis de aprovação a ele sujeito.

8. Como posso classificar as horas extra dos meus colaboradores para saldos de compensação?

Neste último capítulo é indicada a forma como o responsável da unidade de negócio pode classificar uma hora extra para o saldo de compensação, uma bolsa de tempo, de um colaborador que o pretenda fazer.

Este manual foi distribuído a alguns formandos imediatamente após a formação, a outros formandos apenas numa fase posterior, e que serviu de auxiliar para os classificadores exercerem as suas funções na nova aplicação informática.

Estas atividades aqui analisadas dizem respeito a um período de oitocentas horas de estágio na Funfrap – Fundação Portuguesa, que muito contribuíram para o meu crescimento profissional e humano. Sublinhar ainda que as atividades que efetivamente ocuparam uma maior quantidade de tempo foram as que estão relacionadas com a minha integração no projeto de introdução da nova aplicação informática, já que envolveram variadas sessões formativas recebidas, diversas sessões formativas lecionadas e algum tempo despendido na realização dos manuais.

CAPÍTULO II – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE FORMAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Neste capítulo do relatório pretendo introduzir um elemento teórico para complementar a análise do tema de trabalho, a formação e o desenvolvimento de recursos humanos. Sendo que o estágio realizado foi concebido para o desenvolvimento de um tema específico, este capítulo destaca inicialmente o estado da arte sobre os modelos de Gestão de Recursos Humanos, partindo para uma exploração do processo formativo e do desenvolvimento dos recursos humanos e nas suas estratégias.

1. Contexto Evolutivo da Gestão de Recursos Humanos

Como ocorre em grande parte dos conceitos de gestão e de qualquer ciência, a Gestão de Recursos Humanos e os vários modelos relacionados com o conceito têm vindo a ser constantemente redefinidos e atualizados.

Segundo Lacombe e Tonelli (2001) existe um descompasso no conceito da administração ou gestão de recursos humanos na medida em que os autores revelam algumas lacunas no que diz respeito à perceção de problemas e identificação de tendências. No entanto, parece-me interessante acrescentar à análise de alguns modelos mais globais e gerais sobre a Gestão dos Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, uma vertente mais local e específica dos recursos humanos antes de partir para a exploração dos modelos. Nesse sentido, é pertinente referir o prefácio de José Keating, de um livro intitulado “Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas” de Maria José Sousa, Teresa Duarte; Pedro Sanches e Jorge Gomes (2006) que remete exatamente para a especificidade de cada situação em que os gestores de recursos humanos se envolvem:

“A ideia de que, embora a economia seja global, os recursos humanos são sempre locais, avançada por D Rosseau e C. Tinsley em 1997, aparentemente simples, chama a atenção para o carácter único de cada situação em que os gestores de recursos humanos intervêm. Sendo certo que cada vez mais os processos são globais, quando estamos a falar de pessoas há uma dimensão local, cuja particularidade é relevante para a decisão sobre o que fazer a seguir e que portanto não pode ser ignorada. (...) O conhecimento na base das atividades de gestão de recursos humanos desenvolveu-se ao longo do tempo com o contributo de vários intervenientes (...) de origens diversas que recorreram a diversas disciplinas (...)” (Keating *apud* Sousa, Maria José; Duarte, Teresa; Sanches, Pedro; Gomes 2006: XV)

Desta forma, partiremos para um exame das principais tendências da gestão de recursos humanos, num contexto histórico onde se verifica a evolução e adaptação do conceito ao contexto ambiental das empresas ao longo dos anos, bem como às suas necessidades (Serrano 2010).

Num artigo relativamente recente de Maria Manuel Serrano (2010), a autora elabora uma diferenciação histórica de quatro grandes tendências da função recursos humanos, são eles a Administração de Pessoal, a Gestão de Pessoal, a Gestão de Recursos Humanos e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos.

De referir que estas origens e evoluções da função recursos humanos são naturalmente influenciados por várias teorias organizacionais como a abordagem clássica, a burocracia, as relações humanas, a abordagem sistémica e a abordagem contingencial. De modo que o tratamento analítico de qualquer modelo concecional deve levar em consideração o contributo de diversas teorias, conceitos e abordagens com contexto histórico particular (Serrano 2010). Nesse sentido, sobre a GRH, “o seu suporte conceptual reside nas teorias organizacionais e comportamentais, construídas a partir do estudo das estruturas e dos processos organizacionais, por isso é natural que a sua evolução reflita as insuficiências e as vantagens das teorias que lhes serviram de base” (Neves *apud* Serrano 2010: 4).

1.1. Função recursos humanos: Administração do Pessoal

A administração de pessoal enquadra-se entre finais do século XIX aos anos 60 do século XX, onde o principal enfoque é a “gestão previsional dos efetivos” (Gilbert *apud* Serrano 2010). Considerando que este modelo coincide com uma perspetiva clássica da organização, tem que ser levado em conta as lógicas *tayloristas* e *fordistas* que marcaram a época, procedidas pelo movimento das relações humanas. (Serrano 2010). Deste modo, constata-se que numa fase inicial da função recursos humanos se observa a criação de serviços especializados que tratavam de questões sociais baseadas essencialmente nas remunerações, recompensas e questões disciplinares. A ideia principal de tais serviços seria a aplicação da lei e o fazer cumprir das regras institucionais e legislativas. Também se verificavam alguns processos de formação lecionada em centros de aprendizagem para ensinar os trabalhadores com defeitos de mão-de-obra adequada às funções designadas (Besseyers *apud* Serrano 2010). Alguns autores clássicos abordaram na época esta matéria no contexto organizacional, como Max Weber. Como cientista que analisava o regime burocrático, a questão da necessidade do cumprimento de regras era essencial, de forma que elas seriam mais ou menos fixas e abrangentes, ao ponto de o autor conceber que o conhecimento destas regras “constitui uma arte especial” (Weber 1999: 200).

Assim, com o avançar do século XX e a chegada das grandes guerras mundiais, as relações sociais na organização tornaram-se mais complexas e isso se traduziu na organização de serviços de pessoal, que tinham como objetivo fazer cumprir e respeitar as regras da organização do

trabalho e também administrar o pessoal (Besseyers des Horts *apud* Serrano 2010). Com o início dos anos 50 e o fim das grandes guerras introduzem-se novos elementos nos serviços de pessoal, onde temas como a motivação e a satisfação do pessoal são introduzidos (Besseyers des Horts *apud* Serrano 2010). Com estas alterações, verifica-se que “nesta fase, progride-se no sentido do reconhecimento do papel dos indivíduos no sistema organizacional e assume-se o pressuposto de que a motivação e a satisfação dos trabalhadores influencia positivamente a produtividade global da empresa” (Serrano 2010: 9)

Desta forma, a abordagem da Administração do Pessoal na função recursos humanos está inserida numa lógica de organização do trabalho taylorista, de modo que as funções das chefias seriam fundamentais para a resolução dos problemas de pessoal, através de regulamentos internos, de forma a impor disciplina no local de trabalho, a cumprir as regras e a promover a experiência profissional. (Sainsaulieu *apud* Serrano 2010).

No entanto, o desenvolvimento das organizações, com o passar dos anos, gerou críticas e limitações a esta “fase primitiva da função recursos humanos” (Serrano 2010). “O problema fundamental desta abordagem, que se caracteriza pela reatividade, apostando, portanto, na recuperação de níveis de produtividade e não na investigação ou na inovação, é o da adaptação do homem à organização” (Brandão & Parente 1998: 3).

1.2. Função recursos humanos: **Gestão de Pessoal**

Em continuidade com a sequência temporal, a Gestão de Pessoal rompe com um sentido quantitativo da administração de pessoal, entre os anos de 1960 e 1980. Esta nova fase da função caracterizava-se por uma lógica qualitativa em que fatores como a motivação eram fundamentais e várias preocupações sociais e humanas entravam em ação (Serrano 2010). Segundo Brandão e Parente (1998) alguns fatores contribuíram para estas modificações. Um deles remete para o aumento dos níveis de escolaridade dos trabalhadores e também a alteração de valores e representações perante o trabalho.

Com estas modificações, começam a surgir ideais de partilha de conhecimento para melhoria de serviços, onde o funcionamento da organização verificou diversas alterações. “Desenha-se uma visão mais generalista e moderna da função que visa promover a integração de elementos de gestão do pessoal com vista a aumentar a produtividade global da empresa (numa perspetiva de minimização de custos) e a desenvolver os indivíduos que, motivados, contribuirão melhor para a performance da empresa e, neste sentido, as práticas chave são a formação e a participação” (Besseyers des Horts *apud* Serrano 2010: 10).

Outra análise complementar fornecida por Bouchez (*apud* Serrano, 2010) aponta para três aspetos essenciais na análise da função no período em causa, são eles:

- i. “Centralização – por via da “centralização” procurou-se a uniformização das técnicas e a homogeneização do *status* do pessoal (níveis e qualificações), a estruturação do seu modo de gestão (fluxos de entrada e progressões hierárquicas), a coordenação do diálogo social e o controlo dos dispositivos legislativos e regulamentares;
- ii. Racionalização – a tendência para a “racionalização”, que se conjuga com a centralização e a torna possível, conduz a uma forma quase taylorista da função pessoal. Esta especializa-se em técnicas bem definidas e fechadas (recrutamento, formação, remuneração, relações sociais, etc.), elas próprias segmentadas por categorias de empregos ou de status. Esta situação provoca alguns efeitos perversos, tais como: o aumento dos efetivos dedicados à função, o tratamento frequentemente burocrático das atividades e dos problemas, a rutura entre a “empresa real” e as realidades concretas e as problemáticas da organização do trabalho;
- iii. Profissionalização - a importância da tendência para a profissionalização mede-se através da construção, desenvolvimento e formalização de um corpus específico de conhecimentos e de competências de cariz universitário e profissional.” (Serrano 2010: 11-12)

1.3. Função recursos humanos: **Gestão dos Recursos Humanos**

Situando temporalmente as alterações da função recursos humanos para esta nova fase da Gestão dos Recursos Humanos, surge no início dos anos 80 do século XX. Muitas análises e justificações surgem no corpo científico para as mudanças durante este período na história das organizações, uma delas vem de Sainsaulieu (*apud* Serrano, 2010) que remete para um contexto de crise nos anos 80 onde foram necessárias respostas estruturais e também de gestão às alterações no ambiente das empresas. Algumas dessas alterações consistem na competição internacional que se intensificou, na focalização cada vez maior no cliente, na globalização dos mercados onde se verificou uma aproximação incentivada pelos avanços tecnológicos e também nos processos de responsabilização dos trabalhadores bem como todas as matérias relacionadas com a gestão do conhecimento (Tavares e Caetano *apud* Serrano 2010).

Outro elemento chave na compreensão da evolução da função recursos humanos é o carácter formal e administrativo que foi sendo substituído por uma visão estratégica das organizações.

“A Gestão de Recursos Humanos conheceu uma evolução muito significativa ao longo do século XX, mais precisamente a partir da década de 80. É a partir dessa altura que surge a designação Gestão de Recursos Humanos (...) assumindo um papel mais estratégico na organização e distanciando-se de um carácter mais administrativo e operativo. (...) A Gestão de Recursos Humanos tem como objetivo gerir o fator humano como um recurso estratégico (Dessler *apud* Sousa, Maria

José e outros 2006), integrando a estratégia de recursos humanos na estratégia global da organização.” (Sousa, Maria José et al, 2006: 9-12)

Com a introdução desta nova lógica de integração estratégica na organização, ganha uma pesada importância a escolha de dirigentes, onde se “desenvolve novas práticas no domínio da animação de grupos de trabalho, da formação e da requalificação profissionais ou da gestão das mobilidades, do recrutamento e da internacionalização dos RH” (Sainsaulieu *apud* Serrano 2010: 13)

Tratando-se de uma visão da função que se iniciou nos anos 80, torna-se pertinente a abordagem a dois modelos teóricos que surgiram nessa época, que contextualizam estas mudanças na GRH, os modelos *hard* e *soft*. Também conhecidos por Harvard e Michigan, estes modelos transmitem duas práticas de gestão diferenciadas, onde se verifica que as suas premissas são também divergentes (Gomes et al. 2008). Nesse sentido, o modelo *hard* enfatiza mais o “recurso” e o modelo *soft* enfatiza mais o “humano”, como se percebe na seguinte tabela diferenciadora:

Tabela 5 – Modelos de GRH *Hard* e *Soft*

Modelo <i>hard</i>	Modelo <i>soft</i>
Foco nos “recursos”	Foco nos “humanos”
Teoria X: as pessoas são preguiçosas e não gostam de trabalho; para que trabalhem devidamente, é necessário controlá-las.	Teoria Y: as pessoas são proactivas e capazes de exercerem autocontrolo ao serviço dos objetivos de trabalho com que estão comprometidas; procuram realizar trabalho com significado para as suas vidas.
Controlo estreito (o comportamento humano deve ser controlado por sanções e pressões externas).	Controlo através do empenhamento (o comportamento é estimulado pela auto-regulação).
Homem económico.	Homem económico e social.
Instrumentalismo utilitário: as pessoas são instrumentos ao serviço dos fins organizacionais e da sua vantagem competitiva. Devem ser geridas de forma desapaixonada e racional.	Humanismo desenvolvimentista: as pessoas empenham-se no trabalho se se confiar nelas, se puderem trabalhar com autonomia e se forem apoiadas no seu desenvolvimento.
Os recursos humanos são um factor de produção cujos custos devem ser minimizados.	As pessoas devem ser apoiadas e o seu empenhamento fomentado.
Os recursos devem ser seleccionados e geridos de acordo com as necessidades estratégicas da organização.	A organização valoriza diversos <i>stakeholders</i> , sendo os colaboradores um dos tipos mais relevantes.
Mais importante do que reter colaboradores é contratar os que asseguram produtividade e eficiência.	A retenção dos colaboradores é procurada através da construção de redes sociais. O empenhamento e a identificação com a organização são cruciais.
A formação incide na função específica realizada pelo colaborador. A melhor formação deve ser usada com os melhores empregados.	O desenvolvimento pessoal e organizacional é crucial. Importa desenvolver o potencial humano para benefício da organização e dos colaboradores.
A avaliação do desempenho enfatiza no desempenho individual, focalizado na função específica.	A avaliação de desempenho enfatiza a capacidade de trabalhar em equipa e de realizar outras atividades.
Ênfase: Racionalidade, custos e controlo.	Ênfase: motivação, comunicação, liderança, confiança, envolvimento.
Modelo de Michigan.	Modelo de Harvard.

Fonte: Adaptado de Gomes et al. (2008: 71-72): baseado em Legge (1995) e Truss et al. (1997)

De uma forma sintética, verifica-se que a GRH manifesta uma evolução de conceitos que até à época eram centrais na gestão do pessoal, tais como os de “administração, custos, formação e

negociação coletiva” (Neves *apud* Serrano 2010: 15) por de uma forma progressiva foram sendo alterados por “conceitos de gestão, investimento, desenvolvimento, negociação individual e trabalho em equipa” (Neves *apud* Serrano 2010: 15).

Tabela 6 – Exemplos de Adaptação da GRH à Estratégia da Organização

Estratégia da Organização	Papel do Colaborador	Gestão de Recursos Humanos
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Criativo. • Colaborativo. • Preocupação moderada com a qualidade. • Capacidade para assumir riscos. • Tolerância à ambiguidade e à imprevisibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Funções que requerem uma elevada interação. Avaliação de desempenho em intervalos de tempo longos (um ano) e por objetivos de desempenho da equipa. • Mobilidade horizontal. • Sistemas de recompensas com ênfase na equidade interna. • Sistemas de recompensas que permitem aos colaboradores participarem na definição do seu mix de componentes de recompensa. • Carreiras internacionais, com foco no desenvolvimento de elevadas competências.
Qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamentos repetitivos e previsíveis. • Moderadamente colaborativo. • Elevada preocupação com a qualidade. • Atitudes de risco moderado. • Empenho nos objetivos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descrições de funções explícitas e relativamente estáveis. • Elevada participação nas decisões relativas às condições de trabalho e inerentes à própria função. • Avaliação de desempenho com base nos resultados individuais e de equipa, a curto prazo. • Tratamento igualitário dos colaboradores e segurança em relação ao emprego. • Desenvolvimento dos colaboradores e formação contínua.
Redução de Custos	<ul style="list-style-type: none"> • Comportamentos previsíveis e repetitivos. • Foco nas atividades individuais. • Preocupação moderada com a qualidade. • Elevada preocupação com a quantidade e com os resultados. • Atitudes de risco quase-inexistentes. • Elevado grau de estabilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Descrições de funções explícitas, que deixam pouco espaço à ambiguidade. • Especialização, com ênfase na eficiência. • Avaliação de desempenho com curtos intervalos de tempo e com base nos resultados. • Sistemas de recompensa à semelhança dos praticados no mercado (valores médios). • Investimento mínimo no desenvolvimento dos colaboradores e na sua formação.

Fonte: Adaptado de Schuler e Jackson (1987) *in* Sousa, Maria José et al, 2006

1.4. Função recursos humanos: **Gestão Estratégica dos Recursos Humanos**

Prosseguindo a análise da função recursos humanos, Maria Manuel Serrano (2010) conclui com a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (GERH). Temporalmente, segundo Besseyer des Horts (*apud* Serrano 2010), o início desta última perspectiva da função remete para os anos 90, onde são colocados vários desafios às empresas de diversas naturezas. Quer de natureza tecnológica, como também social, económica e politico-legal.

Imediatamente se destaca nesta visão da função a palavra 'estratégia', já que é a única variação na nomeação da visão anterior. Assim, "a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos distancia-se da visão quantitativa e coletiva da anterior abordagem e propõe uma GRH qualitativa e individual" (Serrano 2010: 16). Desta forma, encaminha-se para o conteúdo do trabalho e não para o volume, onde a especialização individual ganha relevo e a polivalência em contexto empresarial também. Uma constante aquisição de competências dos indivíduos que sirvam o mercado de trabalho também é uma abordagem complexa desta visão (Serrano 2010).

Relativamente a esta tomada de decisões estratégicas e de uma visão contemporânea da função, Boxall e Purcell (2000), (*apud* Bentes et al. 2009), referem exatamente o facto da atual GRH ser facilitadora das perspetivas estratégicas e consequentemente nas decisões que advêm serem mais centradas no indivíduo.

"Se os objetivos das empresas são, grosso modo, ter retorno dos investimentos e ganhar vantagens competitivas sustentadas através das pessoas, há que criar, posteriormente, objetivos, em termos de GRH, consonantes com os de negócio. Por exemplo: aumentar a flexibilidade e apostar na legitimidade social e na justiça. Tendo em conta estes objetivos, se as práticas de GRH forem centradas no desenvolvimento do indivíduo, no futuro, tal resultará no desenvolvimento de uma força de trabalho que quer aprender, que tem facilidade em mudar, e que se adapta a ambientes internos e externos hostis e competitivos. Uma vez atingido este ponto, os autores crêem que se terá desenvolvido, através do sistema de RH, conhecimentos e aptidões essenciais para se tomarem decisões estratégicas." (Bentes et al. 2009: 82)

Por sua vez, Ulrich (*apud* Serrano 2010) aponta um segundo eixo para além do estratégico, que é o "operacional". Dessa forma e levando em consideração um panorama em que as atividades da GERH devem abarcar os processos e as pessoas, o autor conjuga quatro objetivos para esta visão da função, são eles "gestão estratégica dos recursos humanos, gestão da transformação e da mudança, gestão das infraestruturas organizacionais e gestão das contribuições dos colaboradores" (Ulrich *apud* Serrano 2010: 18).

Alguns autores partilham desta dimensão alargada da função recursos humanos, tais como Bouchez (*apud* Serrano 2010) quando formula diversos tipos de abordagens para o crescimento da organização e que englobe a componente estratégica na função RH. A abordagem remete para o “tipo estrutural e quantitativo” onde se pretende uma identificação do “titular da função RH” nos quadros da organização e a sua participação no planeamento estratégico da mesma. Outra das abordagens é encaminhada para a tendência mais “qualitativa e realista” onde a utilidade das atividades ganha grande importância nos gestores de recursos humanos. A seguinte abordagem que Bouchez insere é a que permite “identificar e avaliar (...) a visão real e a representação que os principais dirigentes têm da função RH”. Outra abordagem lembra as condicionantes que as “lógicas financeiras” por vezes incutem nas práticas de recursos humanos e como tal situação não deve ser subestimada. E finalmente a última abordagem alerta para a incursão das novas tecnologias da informação e comunicação nos processos e como podem ser motor de inovação e criação de valor na organização (Bouchez *apud* Serrano 2010: 19).

Tabela 7 – Sintetização da Evolução da Função Recursos Humanos

Etapas de evolução	Teoria organizacional	Principal enfoque	Práticas chave
Administração de Pessoal (fim do século XIX – 1960)	Teoria Clássica Relações Humanas	Gestão previsional dos efetivos	Recrutamento, Formação (treino), Remunerações, Recompensas (prémios e questões disciplinares).
Gestão de Pessoal (1960-1980)	Relações Humanas	Gestão previsional das carreiras	Crítérios de recrutamento, Formação de chefias, Gestão de carreiras, Participação e comunicação informal
Gestão de Recursos Humanos (1980-1990)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional dos empregos	Métodos de seleção de dirigentes, animação de grupos de trabalho, formação e requalificação, gestão de mobilidades, recrutamento e internacionalização de RH.
Gestão Estratégica dos Recursos Humanos (1990 -)	Desenvolvimento Organizacional; Gestão Estratégica; Teorias da Contingência	Gestão previsional das competências	Personalização, Adaptação, Mobilização, Partilha, Antecipação.

Fonte: Serrano (2010) pp. 20

2. A Formação e o Desenvolvimento de Recursos Humanos

Neste segundo capítulo do presente relatório de estágio insere-se o estudo da formação ou *training*, desenvolvendo as concepções teóricas do estado da arte sobre a temática. É de central destaque esta temática, dado o tema que me propus estudar e dada a experiência que obtive na empresa de acolhimento na respetiva área.

2.1. Formação: otimização e desenvolvimento de competências

A coordenação e a relevância que as organizações e empresas dão à formação estão muitas vezes interligadas com os paradigmas de gestão que cada uma dessas organizações contém. É recorrente que o pensamento por parte de um adulto, em esfera profissional, relativamente à formação seja o de obrigação ou simples passar do tempo (Guerra et al. 2007).

No entanto, estes meios organizacionais de perceber a formação partem basicamente de duas visões: uma focada nos modelos clássicos, com tendências do taylorismo e para as práticas formativas instrutivas e transmissivas e outra visão mais estratégica da formação, centrada nas dinâmicas de grupo, na partilha de conhecimento e filosofias das empresas (Guerra et al. 2007). Segundo Chiavenato (2004) “para criar uma organização que aprende, as empresas passam a depender mais e mais de estilos democráticos e participativos de liderança se desejam impulsionar o crescimento das pessoas e, assim, agregar qualidade, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de maneira crescentemente crítica” (Chiavenato 2004: 167).

Dessa forma, este autor distingue dois ambientes organizacionais relacionados com a formação, um denominado de “ambiente tradicional de treinamento” outro de “ambiente de organização de aprendizagem”, mais especificados na tabela 8.

Tabela 8 – Diferenças entre Ambiente Tradicional de Formação e Ambiente de Organização de Aprendizagem¹

Ambiente Tradicional de Formação	Ambiente de Organização de Aprendizagem
<ul style="list-style-type: none">• Formação impulsionada pelo instrutor;• Abordagem programada e prescritiva;• Transmissão baseada em classe;• Programas como o principal curso;• Presença como determinante de capacidade;• Oferecido de uma só maneira a todos;• Baseado em análise genérica de necessidades de formação;	<ul style="list-style-type: none">• Formação autodirigida;• Abordagem de auto-serviço;• Modos diversos de transmissão;• Competências como o principal recurso;• Demonstração de competência como determinante da capacidade;• Apenas alvos entre a capacidade atual e a capacidade requerida;• Baseado em avaliação individual da competência;

Fonte: Chiavenato (2004), pp. 167

¹ Tabela adaptada do português do Brasil.

Com a modernização das empresas nas últimas décadas, o desenvolvimento de pessoas e das suas competências é cada vez mais uma necessidade e um investimento, apesar de que o fator do custo esteja naturalmente ainda presente, onde se é visível esse investimento também é visível o seu positivo retorno, apesar de que a longo prazo, o que dificulta muitas vezes os métodos para calcular a eficácia da formação numa organização ou empresa (Lacombe *apud* Leite & Lott 2013).

Nesse sentido, surge a necessidade de pensar no desenvolvimento de competências de colaboradores de forma estratégica e de forma a valorizar os eixos formativos que mais impacto têm no exercício e na dinâmica empresarial (Guerra et al. 2007).

Segundo Guerra et al. (2007) existem quatro variáveis que produzem determinados impactos sobre a formação na organização. A primeira diz respeito a “formar para otimizar o trabalho manual: «fazer rápido e bem»” (Guerra et al. 2007: 540). Este primeiro ponto remete claramente para a formação de adaptação do colaborador ao trabalho e é basicamente transmissiva e demonstrativa.

Outra variável fundamental é o “formar para otimizar o trabalho do indivíduo e do grupo: «temos que nos dar bem»” (Guerra et al. 2007: 541), onde é introduzida a componente do grupo e do todo na formação dos indivíduos. Alguns dos pontos fundamentais deste aspeto da formação são as dinâmicas de grupo, os métodos participativos e as metodologias não-diretivas.

A terceira variável apontada pelos autores é o “formar para otimizar a organização: «responder rápido e bem à envolvente»” (Guerra et al. 2007: 542), onde a formação nas organizações assenta numa “orientação técnica”, que remete para a atualização tecnológica, numa “orientação de gestão” onde assentam os “métodos de gestão por objetivos” ou “de gestão participativa por objetivos”, e ainda numa “orientação comportamental” onde se pretende moldar comportamentos com os objetivos da organização.

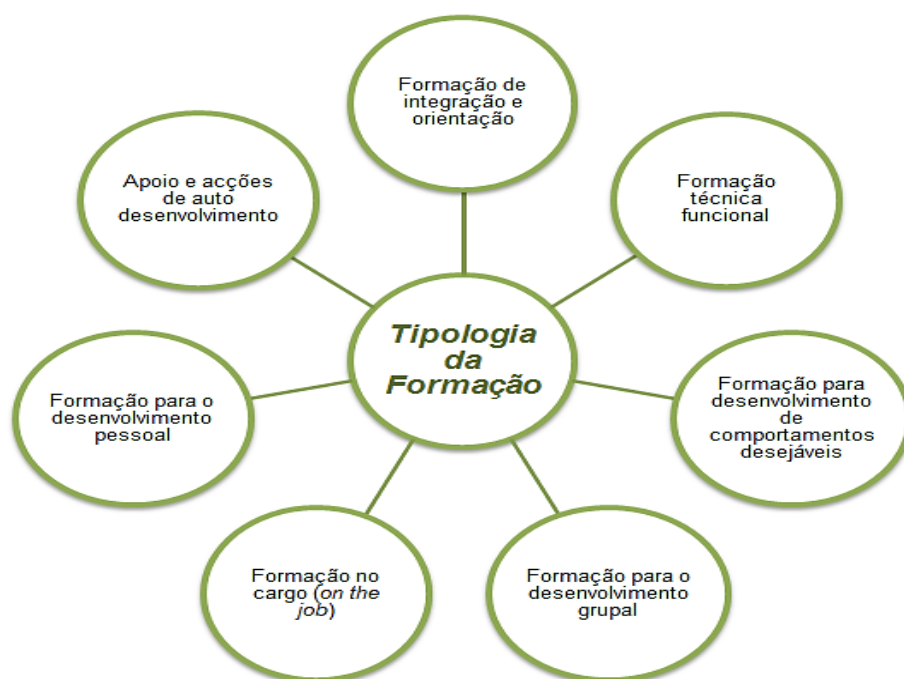
Finalmente, a última variável e mais explorada pelos autores é “a organização como um cérebro que utiliza o cérebro” (Guerra et al. 2007: 543). Nesta perspetiva, é defendido um progresso nas técnicas de formação de modo a evoluir o conceito limitado de colaboradores fechados numa sala a passar o tempo. Impõe-se uma metodologia que pense nos formandos de certa atividades formativa “como cérebros dentro de um Cérebro que é a organização” (Guerra et al. 2007: 544).

Captando esta noção do colaborador como um ser que desenvolve capacidades e possui intelecto passível de ser estimulado, pelos processos metodológicos formativos certos, importa referir Boterf (*apud* Sousa et al. 2006) e a sua tipologia sobre os tipos de conhecimento e capacidade nas competências:

- “*Conhecimentos teóricos*: que integram os conceitos, os conhecimentos disciplinares, organizacionais e racionais e ainda conhecimentos técnicos sobre o contexto, processos, métodos e procedimentos;
- *Saber-fazer*, relativos à capacidade de executar, de realizar operações e de utilizar instrumentos e aplicar métodos e procedimentos (...);
- *Saber-fazer sociais e relacionais*, relativos a atitudes e qualidades pessoais (Le Boterf, 1999) e à disposição de agir e interagir com os outros. Ou seja, capacidade de cooperar com os outros;
- *Capacidades cognitivas*, dizem respeito a operações intelectuais, que podem ser mais simples (...) ou mais complexas (...). Descrevem capacidades de combinação de saberes heterogêneos, de coordenação de ações para encontrar soluções e resolver problemas.” (Sousa et al. 2006: 143)

A formação como parte integrante do desenvolvimento organizacional, pode promover diversos tipos de formação consoante a necessidade da empresa e dos seus colaboradores. Nesse sentido, Guerra et al. (2007) resumem quatro tipos de formação empresarial, representados na figura 4.

Figura 4 – Tipos de formação empresarial



Fonte: construído baseado em Guerra et al. (2007), pp. 569-571.

2.2. O Processo de Formação

De um modo geral, a literatura aponta para a necessidade de qualquer processo formativo requerer uma fase de diagnóstico, outra de execução e ainda outra de avaliação. No entanto, as variedades de propostas sobre o processo formativo contemplam passos ou etapas por vezes diferenciados e mais ou menos complexos.

Na perspectiva de D. Kirkpatrick & J. Kirkpatrick (2009), para o planeamento e implementação de um programa formativo eficaz, são necessárias dez fases no processo:

- 1) Levantamento de necessidades;
- 2) Definir objetivos;
- 3) Determinar tema e conteúdos;
- 4) Selecionar participantes;
- 5) Determinar a melhor data;
- 6) Selecionar local ou instalações apropriado/as;
- 7) Selecionar o formador adequado;
- 8) Selecionar e preparar os recursos audiovisuais;
- 9) Coordenar a formação;
- 10) Avaliar a formação ou programa. (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009: 3)

Relativamente à primeira fase deste programa formativo, o levantamento de necessidades pode ser executado de diversas formas. Uma das formas apontadas é efetuar o levantamento junto dos participantes da própria formação. Em alternativa também se pode elaborar o levantamento junto das chefias dos participantes da formação. Existem outras formas de requisitar esta informação necessária para compreender necessidades, como perguntar a intervenientes que estejam familiarizados com o tema de trabalho, até mesmo clientes ou valer-se de mecanismos como a avaliação de desempenho, ou se essa avaliação não servir testar os próprios participantes (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009)

Após este levantamento de necessidades, torna-se então necessário definir objetivos. Para estabelecer objetivos corretamente, três questões devem inicialmente ser respondidas: “Quais os resultados que queremos alcançar? Esses resultados podem ser expressos em diversos fatores, como a produção, qualidade, mudança, absentismo, moral, vendas, lucro ou retorno de investimento. Que comportamentos são necessários para alcançar esses resultados desejados? E que conhecimentos, *skills* e atitudes são necessários/as para alcançar o comportamento desejado?” (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009: 9) Estas são as questões que os autores afirmam como essenciais para uma melhor definição de objetivos num programa formativo e que podem definir o sucesso desse mesmo programa.

No que remete para a definição do tema e dos conteúdos da formação, estes devem partir de uma resposta ao primeiro passo do levantamento de necessidades. Perante os assuntos mais pertinentes que se desenharam desse levantamento, deve-se verificar, de forma geral, se existem as condições básicas para ensinar determinado tema. E nesse sentido introduzem-se os seguintes passos deste processo, que estão intrinsecamente relacionados com a escolha da temática (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009).

Assim, a escolha dos participantes na formação, os formandos, constitui uma fase fundamental no processo. Desde a determinação dos colaboradores que poderiam beneficiar com determinada temática formativa ou considerar a possibilidade de abrir ações formativas voluntárias ou opcionais deve ser considerado essencial nesta fase. Na escolha de participantes também deve ser levada em consideração as condições legais e institucionais de cada país de forma a se cumprir a lei, bem como uma possível inserção de diversos níveis hierárquicos dentro da organização numa mesma formação, poupando assim sessões e recursos (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009).

Nos seguintes passos indicados por Kirkpatrick & Kirkpatrick (2009) são representadas algumas ações que apesar da sua composição mais simplificada podem ser determinantes para o êxito das sessões formativas. A definição da data de determinada formação deve considerar três elementos: “os formandos, as suas chefias e as melhores condições para aprender” (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009: 11). Decisões como a frequência das formações, por exemplo, se uma formação deve ser dada numa semana intensivamente ou se deve ser faseada no tempo estendendo-se por semanas ou meses, assumem considerável importância. Também neste sentido, a seleção do espaço físico e a provisão dos materiais audiovisuais necessários são fundamentais para a organização prévia da formação (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009).

Ao percorrer todas estas fases prévias de uma ação formativa neste processo que analisamos, falta considerar a seleção do formador. A este respeito, os autores afirmam o seguinte:

“A seleção de formadores é fundamental para o sucesso de um programa. As suas qualificações devem incluir o conhecimento do tema que vai ser ensinado, o desejo de ensinar, a capacidade de comunicar e habilidade de levar as pessoas a participarem. Os formadores devem também ser “*learner oriented*” – ter um forte desejo de conhecer as necessidades do formando” (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009: 12)

Relativamente à coordenação da formação, os autores abordam o facto de o coordenador da formação poder ser também o formador, isto é a pessoa que ensina, ou também poder ser apenas o coordenador exclusivamente. Em ambas as situações um fator importante é a proximidade dos formandos e de toda ação formativa, para que nada falte, nada falhe e que a experiência decorra da forma mais eficiente possível. E para isso, é necessário conhecer profundamente, não só as

necessidades dos formandos, como dos formadores e outros intervenientes (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009).

Finalmente sobre a última fase do processo, a avaliação da formação é essencial por diversas razões. Primeiramente, para “justificar a existência da formação e do orçamento despendido pelo departamento responsável pela formação, de forma a demonstrar como ela contribuiu para as metas e objetivos da organização”. Também para “definir a continuidade ou a não continuidade dos programas de formação”. E ainda para “obter informações sobre como melhorar os futuros programas de formação” (Kirkpatrick & Kirkpatrick 2009: 17).

Como foi referido previamente, vários autores formularam fases processuais relativamente à formação. Uma esquematização elaborada por Guerra et al. (2007) sobre o processo formativo remete para uma constituição de seis fases essenciais do processo. Fica patente a importância dada pelos autores à formação, como fator estratégico de desenvolvimento humano já que “a formação permite introduzir a dinâmica necessária para que os estados de desempenho da empresa estejam reactivamente ajustados e proactivamente atuantes na envolvente de negócio”. Complementam ainda que “a formação, quando bem gerida, é a fonte de energia necessária para criar a tensão criativa que se manifeste na auto-organização dos novos quadros de desempenho” (Guerra et al. 2007: 538).

Regressando às fases do processo formativo sugerido por estes autores, apresenta-se a seguinte figura 5 que sintetiza os passos sugeridos.

Figura 5 – Fases do Processo Formativo



Fonte: Adaptado de Guerra et al. 2007: 574

Apesar das possíveis semelhanças com as fases do processo formativo apresentado anteriormente, verifica-se uma clara compressão do número de etapas formuladas por estes autores.

Iniciando pela primeira fase, do diagnóstico, esta relaciona-se bastante com a lógica do levantamento de necessidades. Na verdade, este levantamento de necessidades ganha uma composição mais específica quando se explica pela “perfeita compreensão das necessidades de formação dos formandos-alvo e da sua realidade no dia-a-dia de trabalho” (Guerra et al. 2007: 574). Esta é uma etapa complexa do processo porque engloba algumas tarefas fundamentais para o sucesso da formação. Neste início, compete ao formador ou às chefias obter uma noção completa das competências atuais dos futuros formandos e das competências e metas que se pretende que tenham no final da formação. Para isto é necessário estabelecer objetivos claros relativamente à ação formativa e é ainda essencial a definição de critérios de avaliação que permitam, no futuro, verificar ou aferir a eficácia da formação em causa, claramente numa lógica de complementaridade de todo o processo, com vista a obter resultados finais, pelos objetivos traçados (Guerra et al. 2007).

Depois da complexa fase inicial de diagnóstico, introduz-se a componente da conceção da formação (fase 2, figura 5). Levando em consideração todo o planeamento realizado anteriormente, entra-se numa etapa de preparação de toda a ação, onde segundo Guerra et al. (2007) o formador interno ou uma entidade externa que leccione a formação devem reunir com o responsável pela formação e observar os objetivos de forma a conceber uma estratégia para os atingir. Assim, determinam-se algumas características, tais como:

- Lecionada exclusivamente em sala;
- Lecionada exclusivamente no posto de trabalho (*on the job*);
- Lecionada exclusivamente em modo *online*;
- Lecionada exclusivamente externamente (*outdoors*) e todas as variâncias;
- Lecionada com recurso a duas ou mais configurações.

Outras matérias como os critérios de trabalho pedagógico e outras técnicas devem ser também estabelecidos/as, bem como todos os meios necessários para o bom funcionamento da ação formativa. Segundo os autores, nesta fase deve ser estipulado um “plano de ação e o seu itinerário pedagógico”, formando um “*curriculum* da ação” (Guerra et al. 2007: 575).

A seguinte fase (3) remete para a ação de formação em si, a aplicação de todo o planeamento que antecedeu esta etapa, onde se pretende aplicar os conteúdos de forma a criar a mudança desejada nos formandos e/ou o acréscimo de conhecimento. Sobre esta matéria, os autores afirmam:

“Através da ação de formação pretende-se eliminar as dinâmicas que se opõem ao processo de mudança, facilitando o processo de descristalização e recristalização num estágio de desenvolvimento superior de acordo com os objetivos previamente definidos (Figura 14.22)². Esta é a fase de implementação da conceção desenvolvida na fase anterior. No final de cada ato formativo, deve ser efetuada a sua validação, a qual permite aferir a forma como este decorreu, se as expectativas dos formandos foram atingidas e identificar áreas de melhoria.” (Guerra et al. 2007: 575)

Relativamente a esta validação da formação, esta tende a avaliar a reação dos formandos que participaram na formação relativamente à qualidade dos formadores, qualidade da documentação, meios pedagógicos utilizados, metodologias que suportaram a ação, utilidade, ambiente entre os participantes, horários e duração (Guerra et al. 2007).

Com a próxima fase deste processo de formação, introduzem-se as tarefas pós-formação, onde segundo Guerra et al. (2007) é importante operar uma pré-avaliação. Na medida em que o ser humano enraíza hábitos por vezes de profunda condição, pode ter tendência de esquecer o conhecimento adquirido que deveria provocar mudança no comportamento laboral. Dessa forma, é necessário recuar aos objetivos traçados na primeira fase deste processo relativo à ação formativa e aos critérios de avaliação definidos nessa fase, de forma a verificar, após algum tempo da ação, se o colaborador cumpriu ou não os objetivos propostos e se se verificam sinais visíveis de mudança e melhoria. (Guerra et al. 2007)

Muitas vezes a fase anterior é esquecida, a pré-avaliação não é executada, de forma que a etapa seguinte assume elevada relevância. O *follow up* ou acompanhamento torna-se essencial para perceber o estado de assimilação de informação dos colaboradores da formação lecionada, bem como do seu impacto no posto ou local de trabalho. Este acompanhamento permite avaliar, com limitações, se a formação foi ou não eficaz, se melhorou processos e as medidas necessárias para corrigir o que carece de correção. Segundo Guerra et al. (2007), esta fase é basilar de todo o processo, já que pode ser a diferença entre uma formação representar um custo e não um investimento.

Ultimamente, a sexta fase representa a avaliação. Geralmente é uma etapa de examinação dos objetivos traçados no diagnóstico e da sua eficácia no fim do processo formativo. Existe uma manifesta proximidade com a avaliação de desempenho, contudo a avaliação da formação pode ser efetuada das seguintes formas:

² Referência à Figura 5 do presente relatório, pp. 51.

- Auditorias de qualidade aos serviços;
- Análise de resultados de vendas;
- Análise da diminuição (ou não) de acidentes;
- Análise do incremento (ou não) de variáveis dos inquéritos de clima;
- Por comparação de resultados de *feedback* 360º;
- *Assessments*;
- Ações análogas em que seja possível detectar as diferenças qualitativas trazidas pela formação. (Guerra et al. 2007: 578)

Contudo, estas formas podem-se revelar, de alguma forma, pouco específicas relativamente a cada programa formativo, onde se podem privilegiar conclusões sobre a formação em geral e perder algumas conclusões mais específicas de cada programa que permitissem a melhoria dos processos e melhorassem a eficácia da formação. Nesse sentido, Guerra et al. (2007) propõem uma avaliação interna do programa de formação que contemplem fatores que pretendem avaliar a eficácia do programa formativos e a eficiência do mesmo.

Tabela 9 – Avaliação Interna do Programa de Formação

Avaliação Interna	Impacto	Fatores a considerar
Eficácia	“Qualidade Final” (do programa formativo)	<ul style="list-style-type: none"> • “Até que ponto os objetivos definidos estavam efetivamente ligados às necessidade; • Aferir se as necessidades foram adequadamente detetadas; • Se as competências que se procurou desenvolver no programa formativo eram efetivamente transferíveis para o trabalho; • Como foi a reação dos formandos, analisando os seus níveis de satisfação; • Avaliar a relação custo-benefício com base nos dados disponíveis.” (Guerra et al. 2007: 579)
Eficiência	“Qualidade do Processo” (que sustentou o programa formativo)	<ul style="list-style-type: none"> • “O Cronograma foi o adequado e foi cumprido? O que pode ser melhorado? • Como decorreu todo o processo de implementação do plano: as datas foram as adequadas? As formas de formação (sala, E-learning, etc.) foram ajustadas? Os métodos e meios foram os adequados? Os formadores (ou entidades externas) foram bem selecionados? Os grupos/indivíduos alvo da formação compareceram e foram adequadamente definidos? Os custos foram os previstos? Como se pode melhorar em todos estes aspetos? • Como foi acompanhado o programa de formação? Foram criados bons sistemas de controlo que permitam aferir a eficácia de formação? Foram efetuados <i>follow ups</i>? Como se pode melhorar?” (Guerra et al. 2007: 580)

Fonte: Construído a partir de Guerra et al. (2007), pp. 579-580.

Deste modo, as conceções teóricas sobre o processo da formação são fundamentais para a melhoria de toda a estrutura organizacional e formativa. Permanece a noção de que o desenvolvimento organizacional está interligado com uma gestão estratégica dos recursos humanos, direccionada a criar e desenvolver competências individuais nos colaboradores, que geram uma redução da incerteza e desenvolvem capacidades de resposta às diversas ameaças. Em tempos de mudança e aceleradas transformações conjunturais esta lógica é fundamental para a sobrevivência das empresas (Lengnick-Hall et al. 2011).

3. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

Segundo Rocha (2009) “a administração pública é tão antiga como a humanidade” (pp. 13). Numa alusão clara aos processos primários de comunidade, a verdade é que no século passado a administração pública constituiu uma das temáticas mais dissecadas pelos cientistas sociais, económicos e outros. Assim, apresenta-se de seguida um contexto histórico da Administração Pública e das consequentes evoluções, prosseguido por uma análise da GRH em Portugal.

3.1 Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública

Partindo de uma fase de racionalização do modelo democrático, Max Weber introduz no início do século XX algumas reflexões sobre as organizações burocráticas, onde estabelece princípios base como as “competências oficiais fixas”, a “hierarquia de cargos”, a “documentação e arquivo”, a “profissionalização dos funcionários”, a “programação e aplicação do tempo” e as “regras gerais e formais” (Weber 1999).

Para além destes traços gerais compostos por Weber relativos às organizações burocráticas, Rocha (2005) identifica outras características destas organizações:

- Organização hierárquica autoritária
- Especialização de funções
- Delimitação rigorosa de competências
- Seguimento estrito dos procedimentos
- Estrutura de competências com base em normas
- Atividade administrativa contínua
- Uso de documentos e comunicação por escrito
- Não propriedade do cargo
- Meios materiais adequados
- Procedimentos racionais de disciplina e controlo (Weber *apud* Rocha 2005: 2)

Nesta teoria Weberiana, constata-se que as observações sobre o funcionário redundam num elemento chave. Assim são apresentados alguns elementos sobre o funcionário como o gozo de estima social, a nomeação por um funcionário superior, isto é, não eleito. Prossequindo esse raciocínio, essa mesma nomeação é definitiva, o salário depende da posição hierárquica e reside uma lógica de carreira no serviço público para o funcionário, com determinados degraus (Rocha 2009).

Numa caracterização mais vasta do modelo clássico da função pública, influenciado por todo este conjunto de raciocínios e conceções da primeira metade do século passado, pode-se caracterizar este modelo, segundo Rocha (2005) da seguinte forma:

- Pela divisão especializada do trabalho em funções, resultantes da agregação de tarefas, estruturadas segundo o grau de complexidade fazendo-a apelo «*scientific management*».
- Hierarquia rígida, com uma unidade de comando.
- Regulamentação exaustiva de todos os aspetos das funções da organização, para que os funcionários tenham de atuar segundo rotinas.
- Neutralidade assegurada pelo recrutamento com base no mérito, através do concurso, e pela estrutura de carreiras.
- Separação entre a política e administração. (2005: 5)

No entanto, a rigidez deste modelo requeria uma maquinização das organizações e dos funcionários, o foi sendo uma realidade cada vez menor no contexto da administração pública, com a diversificação comportamental dos burocratas. Consequentemente, o modelo clássico sofreu modificações determinantes com dois fatores fundamentais. A «escola das relações humanas» que fomentou estudos sobre grupos informais, questões de liderança e motivação em contexto de trabalho e o «Estado de “*Welfare*”» que estendeu as funções do Estado a áreas sociais, como a educação, a saúde ou a segurança social, o que significou o recrutamento de novos profissionais de áreas distintas (Rocha 2005).

Com o início dos anos 80 do século XX, várias práticas da gestão de recursos humanos alteraram a esfera organizacional privada, o que se refletiu também numa transição (um pouco mais tardia) das conceptualizações na Administração Pública. Surge neste contexto o *new public management* (NPM) que se caracteriza “pela gestão profissional, não no sentido da gestão dos profissionais mas na profissionalização da gestão; explicitação das medidas de performance, ênfase nos resultados; fragmentação das grandes unidades administrativas; competição entre agências; adoção de estilos de gestão empresarial; e insistência em fazer mais com menos dinheiro” (Hood *apud* Rocha 2005: 10).

Neste sentido, as entidades governamentais enfrentaram novos paradigmas de gestão, onde conceitos como o *enfoque no cliente* ou a *qualidade do serviço* ganharam relevo nas conjunturas e também no discurso (Moreira & Alves 2009). Estes autores elaboram uma referência a um documento de 1977 da OCDE, claramente pertinente:

“Ainda que não exista um modelo único ou ideal de reforma, os objetivos a ter em conta são, em geral, uma maior atenção aos resultados e uma melhor relação qualidade/preço; transferências de competências e mais flexibilidade; o reforço da responsabilidade e do controlo; uma orientação para o cliente e para o serviço; uma maior capacidade de definição das estratégias e das políticas; a introdução da concorrência e dos

mecanismos de mercado, e a alteração de relações com outros níveis da administração pública” (OCDE, 1977 *apud* Moreira & Alves 2009: 19).

Tabela 10 – Componentes do NPM

Instrumentos	Objetivos	Fundamentação
1. Profissionalização da gestão nas organizações públicas	Gestores bem visíveis no topo das organizações, com liberdade de gerir e com poder discricionário.	A responsabilidade requer concentração de autoridade e não difusão de poder.
2. Standards explícitos e medidas de performance	Objetivos bem definidos e mesuráveis como indicadores de sucesso.	Responsabilidade significa objetivos claramente definidos; eficiência necessita de atenção de objetivos.
3. Ênfase no controlo de outputs	Alocação de recursos e recompensas com ligação à performance.	Necessita de insistir nos resultados e não nos processos.
4. Viragem no sentido de desagregação das unidades do sector público	Divisão do sector público em unidades corporizadas, organizadas por produtos, com orçamento próprio e com negociação com cada uma delas.	Tornar as unidades capazes de serem geridas; separar provisão de produção, usando contratos e franchises, dentro e fora do sector público.
5. Insuflar competição no sector público	Mudança no sentido de contratos a prazo.	A competição é a chave para baixar custos e melhorar standards.
6. Insistência em estilos e práticas de gestão privadas	Mudança de um estilo de serviço público militar para o mais flexível, quanto aos salários e duração dos contratos.	Necessidade de induzir instrumentos de gestão empresarial no sector público.
7. Insistência na parcimónia e disciplina no uso de recursos (“value for money”)	Cortar custos, aumentar a disciplina de trabalho.	Necessidade de verificar a procura de recursos do sector público e fazer mais com menos.

Fonte: Hood (1996) *apud* Rocha (2005), pp. 9.

3.2. Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública Portuguesa

Num enquadramento temporal situado entre os anos 1985-1995, a administração pública portuguesa efetuou algumas alterações no que diz respeito à gestão de recursos humanos, principalmente no que foi relativo à redefinição e aperfeiçoamento do sistema de recrutamento e seleção de pessoal e do regime geral de concursos. No entanto, a atenção prestada à gestão dos RH não era avultada (Rocha 2009).

Numa época caracterizada por particularidades da decisão política, algumas das leis aprovadas no sentido de promover alterações na gestão de recursos humanos, eram posteriormente extintas por governos eleitos posteriormente. No entanto, assinala-se que no final dos anos 80, um estudo de uma comissão que analisou o sistema a vigorar na época de Gestão

de Recursos humanos que retirou algumas conclusões, tais como: as qualificações académicas não correspondiam à realidade das funções; não existiam mecanismos que estimulassem o mérito; as estruturas de remuneração com base nas letras eram obsoletas. Destas considerações surgiu o «Novo Sistema Retributivo da Função Pública» (Decreto-Lei nº 184/89, 2 de Junho) que implementou algumas reformas ao nível da gestão salarial, das realidades funcionais do serviço público, da evolução de carreiras e das remunerações (Rocha 2009).

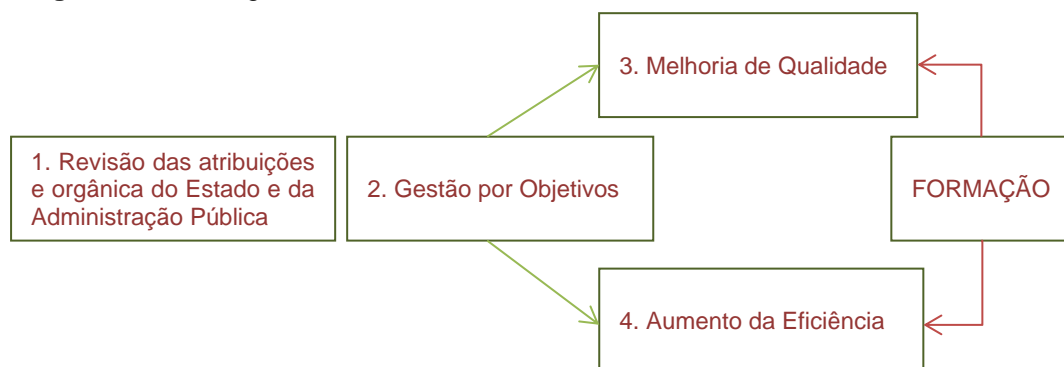
Na verdade, com a entrada no novo milénio, mais concretamente no ano de 2003, algumas reformas são introduzidas em toda a Europa e também em Portugal, no que diz respeito à Administração Pública e às práticas de gestão. Dessa forma, Rocha (2005: 12) aponta uma Resolução do Conselho de Ministros de 95/2003, 30/06, que refere os objetivos essenciais desta reforma:

- Prestigiar a Administração Pública;
- Racionalizar e modernizar as estruturas;
- Reavaliar as funções do Estado;
- Promover uma cultura de avaliação e responsabilidade, distinguindo o mérito e a excelência.

As normas europeias de diversas áreas, do equilíbrio orçamental à gestão por objetivos, bem como os procedimentos de avaliação e outras medidas que claramente visavam um movimento da Administração Pública para a Gestão Pública, necessitavam de uma especificidade temporal e applicativa dessas medidas para a evolução desse mesmo movimento (Moreira & Alves 2009).

No entanto, em 2004 é publicada mais uma resolução destinada a operacionalizar estes objetivos referidos. Essa matriz de mudança foi baseada na gestão por objetivos, coligando a avaliação dos organismos públicos e a avaliação individual, mais tarde representado pelo SIADAP (Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública) e outros sistemas periféricos (Rocha 2005).

Figura 6 – Estratégia da Reforma



Fonte: Rocha (2005), pp. 13.

No entanto, a introdução de novas metodologias de trabalho, de avaliação e de todas as reformas na Administração Pública em geral, necessita de um forte envolvimento dos funcionários públicos. Tanto os fatores externos ao processo como os fatores internos são fundamentais para a mudança ou movimento, para a melhoria e para a redução de custos. Assim sendo, “a necessidade do serviço público responder rápida e eficazmente deve despoletar não apenas os procedimentos da gestão de recursos humanos como também os sistemas de motivação de pessoal” (Raudeliūnienė & Meidutė-Kavaliauskienė 2014: 721).

No entanto, com a conjuntura do final da primeira década deste século, a tentativa de reformar o Estado e consequentemente aumentar a eficiência, reduzir custos e ao mesmo tempo melhorar a qualidade, embate, por vezes, em políticas de cortes desmesurados e não envolventes. Segundo Rocha (2005) as consequências da reforma da função pública e do seu serviço caiu num “funcionalismo desmotivado e não envolvido na implementação de políticas públicas” (pp. 15).

“Daí a urgência de um novo perfil de “servidor público” dotado de capacidade de liderança e de ferramentas intelectuais necessárias para melhor enquadrar a administração e a gestão públicas no âmbito mais vasto da governação (Tavares e Alves, 2006). Um desiderato difícil de cumprir se cada governante – burocrata ou simples funcionário público – não tiver sempre presente que o papel de qualquer Governo, mesmo no âmbito económico, não é a intervenção mas a promoção, proteção e defesa de uma vida económica e social verdadeiramente livre (...)” (Moreira & Alves 2009: 33).

CAPÍTULO III – FORMAÇÃO NA FUNFRAP: PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E RESULTADOS

Neste capítulo, pretende-se analisar os resultados obtidos dos procedimentos metodológicos aplicados durante o estágio, sobre a Formação e os RH na Funfrap – Fundação Portuguesa. No primeiro capítulo deste relatório, são inseridos alguns dados relativos ao departamento de recursos humanos e às ações formativas que ali decorreram. Também se esclareceu a incidência em cursos relativos à segurança e saúde no trabalho e qualidade do produto, bem como outras matérias. No entanto, acrescenta-se agora uma análise específica de procedimentos e documentos intrinsecamente relacionados com a formação, assim como outros procedimentos metodológicos utilizados durante o período de estágio na empresa, que pretendem clarificar, organizar e analisar a formação e o desenvolvimento de recursos humanos.

Ao abordar a formação na Funfrap, não é razoável restringir a análise ao departamento de recursos humanos, já que esta funciona num sistema integrado. Vários departamentos participam no processo formativo, no levantamento de necessidades ou na decisão temática. O programa WCM veio introduzir uma lógica de identificação de perdas e na consequente eliminação das causas dessas perdas que geram a sua eliminação. Nesse sentido, com uma abordagem de melhoria do trabalho em formato de equipa, a formação, que se insere no pilar *People Development*, é encarada como um possível fator de eliminação de perdas se bem aplicada na resolução de problemas ou prevenção. Dessa forma, apesar de existir uma colaboradora no departamento de recursos humanos com funções de provisão de pessoal e formação, as tarefas relacionadas com o processo formativo englobam mais pessoas e departamentos.

Relativamente aos recursos físicos para a formação em sala na Funfrap, apresenta-se a seguinte tabela.

Tabela 11 – Recursos Físicos para Formação em Sala

Recurso Físico	Departamento
Sala de Conferências/Formação	Recursos Humanos
Sala de Reuniões (frequentemente utilizada como sala de formação)	Recursos Humanos
Sala de Segurança WCM	Fabricação (anexa ao setor dos Acabamentos)
Sala de Formação WCM	Departamento de Segurança e Ambiente

A Funfrap possui um programa informático de gestão da formação que gera dados estatísticos, uma plataforma intranet de recolha de dados. Através de uma análise geral desses dados, constatou-se que a incidência das ações formativas nas temáticas da segurança e saúde no

trabalho e na qualidade do produto era evidente. Também cursos relacionados com o ambiente e as tecnologias da informação tinham expressão nesses mesmos dados. Sendo a Funfrap uma fundição, é com alguma naturalidade que assuntos relacionados com a segurança e saúde no trabalho e com a qualidade, sejam frequentemente abordados e necessitem de constante formação.

Na tabela seguinte, apresentam-se os procedimentos metodológicos implementados no decorrer do estágio, de forma a produzir conhecimento sobre a temática da formação na Funfrap – Fundição Portuguesa.

Tabela 12 – Procedimentos Metodológicos Aplicados

Procedimento Metodológico	Características Gerais
Análise Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de Necessidades de Formação; • Folha de Registo da Formação; • Questionário Formação (aval. a frio); • Questionário de Avaliação da Eficácia da Formação; • Programas Base das Ações de Sensibilização e Formação Segurança e Saúde no Trabalho; • Outros.
Inquéritos/Questionários	<ul style="list-style-type: none"> • Questionário a Colaboradores; • Questionário a Chefias.
Pesquisa e Análise de Informação Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Sobre a Bosch Termotecnologia SA; • Informação recolhida na empresa em causa sobre Formação.

Com estes procedimentos, pretende-se descrever o processo formativo na empresa de acolhimento do estágio, os documentos que o suportam e as plataformas informáticas. Pretende-se ainda analisar as perceções dos colaboradores e das suas chefias sobre a formação na Funfrap – Fundição Portuguesa bem como observar outras práticas de gestão da formação que possam gerar valor e melhoria.

1. Análise Documental e o Processo Formativo na Funfrap

O processo formativo numa empresa de fabricação, mais especificamente de fundição, como a Funfrap – Fundição Portuguesa, assume preponderante valor na boa prática das funções nos postos de trabalho e para o desenvolvimento de outras competências dos colaboradores. No entanto, como foi abordado anteriormente, a formação no prisma do programa WCM é tida como uma perda, se não for canalizada para a melhoria da qualidade do produto, da segurança, saúde e

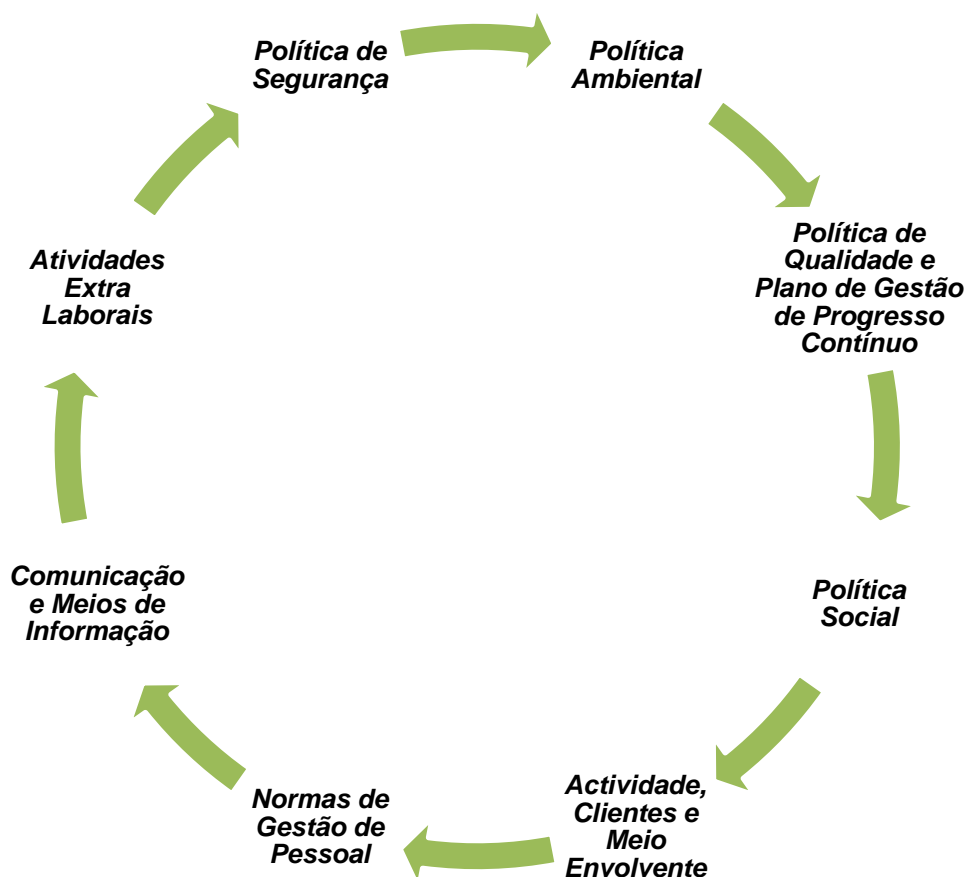
ambiente no trabalho e das funções específicas. Dessa forma, o processo de diagnóstico de necessidades até à avaliação da formação é fundamental para perceber os efeitos da formação nos colaboradores e se, ao invés de ser um custo é, efetivamente, um investimento.

Importa num período inicial desta análise documental, considerar um procedimento interno da empresa que remete para a “Competência, Formação e Sensibilização”. Com uma finalidade de entender as ações mobilizadas na gestão de recursos e do desenvolvimento pretendido, este procedimento, estudado entre os diversos procedimentos existentes na empresa, permite descrever algumas das políticas adotadas pela direção da empresa no que diz respeito à formação e ao desenvolvimento de competências, bem como à motivação e ao *empowerment* dos recursos humanos. Nesse sentido, este procedimento parte de um sistema PDCA – Planificar, Desenvolver, Controlar e Agir que fornece indicações gerais no que diz respeito às funções do departamento, desde o recrutamento à formação, passando pela avaliação do desempenho e pelas ações corretivas. Importa focalizar num ponto procedimental que diz respeito às competências, consciencialização e formação. Sintetizadamente, sobre esta matéria, a Funfrap – Fundação Portuguesa:

- Determina as competências necessárias ao desempenho de cada função existente na empresa, sendo estas definidas nas correspondentes “Fichas de Posto” ou “Descrição de Funções”;
- Determina as competências necessárias para o pessoal que executa trabalhos que afetam a qualidade do produto;
- Disponibiliza formação, ou toma outras ações para satisfazer essas necessidades de competência, nomeadamente ações de consciencialização;
- Avalia a satisfação relativa às ações executadas e avalia a eficácia das ações com duração superior a 8 horas e sejam referenciadas pela Direção Geral como importantes;
- Assegura que o seu pessoal está consciente, quanto à pertinência e importância das suas atividades e de como contribuem para atingir objetivos da qualidade, higiene, segurança e energia;
- Mantém registos de educação, formação, habilitações e experiência.

Remetendo mais concretamente para a formação, nomeadamente a formação inicial, o documento estabelece algumas noções sobre a formação na fase de acolhimento e integração de novos colaboradores. Nesta fase inicial, são várias as temáticas apresentadas aos recém-colaboradores sobre a Funfrap.

Figura 7 – Temáticas da Formação Inicial na Funfrap



Fonte: Adaptado de Procedimento Competência, Formação e Sensibilização, Funfrap, 2014

Neste sentido, existe um plano de acolhimento e formação inicial de colaboradores que ingressam na empresa, com a duração de três dias consecutivos com diversas ações de integração e explicação, bem como de *feedback* dos novos formandos. Esse plano diz respeito aos colaboradores contratados para o exercício de funções de mão de obra direta e encontra-se resumido na tabela 13.

Tabela 13 – Plano de Acolhimento e Formação Inicial para Colaboradores com Funções de Mão-de-obra Direta

FUNÇÕES DE MÃO DE OBRA DIRETA		
1º DIA	2º DIA	3º DIA
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da empresa e a sua atividade; • Segurança e Ambiente; • A Fábrica e as suas áreas de produção e respectivos responsáveis; • Almoço na cantina da empresa; • Integração pelas futuras chefias e visualização do posto de trabalho; • Briefing final do 1º dia de acolhimento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do Sistema de Qualidade; • Apresentação dos produtos fabricados; • Apresentação dos subprodutos, etc. • Relação Cliente / Fornecedor; • Os Planos e Gamas de Controlo; • Os Defeitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Balanço ao final do 1º dia completo de trabalho; • Reações; • <i>Feedback</i>.

Fonte: Adaptado de Procedimento Competência, Formação e Sensibilização, Funfrap, 2014

A complementar os esclarecimentos alusivos à formação inicial e ao plano de acolhimento da Funfrap estão os restantes tipos de mão de obra, as contratações para os quadros da empresa, onde o plano de acolhimento é idêntico com algumas exceções. Uma delas é o facto dos colaboradores contratados para este tipo de funções receberem esclarecimentos relacionados com os organigramas das diversas Direções da Funfrap. O plano também contempla um estágio em cada setor da empresa com o qual o colaborador se vai relacionar, bem como um conjunto de formações teórico-práticas na função, de duração variável, de acordo com a particular função que o colaborador irá desempenhar.

Propondo um regresso ao procedimento referido inicialmente, interessa avançar na análise documental sobre o processo formativo para documentos particulares que ajudam a entender o decorrer do processo. Nesse sentido, a perceção das necessidades de formação dos colaboradores de cada setor da empresa é fase chave de todo o processo. Assim, o documento Levantamento de Necessidades de Formação (**Anexo 3**) remete justamente para essa ação.

Neste documento de levantamento de necessidades de formação são apresentadas algumas categorias a preencher pelos responsáveis de cada direção ou pelas chefias dessas direções. O

documento tem a função de levantar anualmente as necessidades de formação, de forma a construir o Plano Anual de Formação, e a estabelecer pontualmente as necessidades de formação necessárias no decorrer do ano de trabalho.

Neste levantamento é definido o número de formandos que irão frequentar cada formação, a duração das mesmas e ainda a obrigatoriedade de participação na formação. Procura-se também uma comparação entre as competências que os formandos possuem e as desejadas para o exercício de determinada função, com o objetivo de identificar as competências a desenvolver. Do mesmo modo é necessária a indicação da prioridade (baixa, média e alta) e do nível (básico, intermédio e avançado) de cada formação, assim como se a ação formativa é de consciencialização, reciclagem ou formação. Relativamente aos objetivos a atingir com determinada formação, o documento estabelece algumas predefinições, são elas:

- Diminuição do número de reclamações;
- Melhoria do nível de desempenho;
- Aumento de produtividade;
- Melhoria da imagem da empresa;
- Diminuição de acidentes de trabalho;
- Melhor adaptação a novas tarefas;
- Melhoria da qualidade do serviço;
- Aumento da satisfação no trabalho;
- Diminuição dos custos de produção;
- Obrigatória (auditoria);
- Outra.

Ainda neste documento, deve ser determinado o motivo da necessidade, remetendo para a escolha entre a valorização e atualização profissional, reconversão profissional, promoção de qualificação, WCM ou outro motivo de necessidade de formação identificado pela chefia. Após a conclusão do levantamento, o documento segue para aprovação do responsável da direção e posteriormente para o departamento de recursos humanos da Funfrap de forma a proceder à construção do Plano Anual de Formação ou à marcação da formação no ano corrente.

Conferindo continuidade à descrição do processo formativo da Funfrap – Fundação Portuguesa, o seguinte documento diz respeito ao registo da formação, designado por Folha de Registo **(Anexo 4)**.

Depois de uma fase de levantamento de necessidades de formação e planeamento da mesma, esta folha de registo da formação é preenchida no dia da formação pelo formador e assinada por todos os participantes da formação. É essencial o correto registo de participantes para uma recolha exata de dados pessoais relacionados com a formação, que posteriormente serão

inseridos na plataforma informática de gestão da formação da empresa. Outro elemento importante da Folha de Registo é a indicação da localização da formação, sala ou posto de trabalho. Da mesma forma, a designação da ação formativa deve ser concreta e específica, relacionada com os temas pré-estabelecidos, seja de segurança e saúde no trabalho, ambiente, WCM ou outro tipo de formação. Os temas abordados e os objetivos da formação também são mencionados na Folha de Registo, bem como a duração das ações e a data.

Dada a necessidade de exatidão de citação dos conteúdos programáticos de cada formação, a Funfrap constituiu dois programas base de formação na área da segurança e saúde no trabalho e na área do ambiente. Esta necessidade advém não só pelas características fabris da empresa como da racionalização dos processos de fabrico imposta pelo WCM para que os colaboradores trabalhem em segurança, com especialização e num ambiente sustentável. Apresento primeiramente um resumo dos módulos do programa base das ações de sensibilização e formação de segurança e ambiente no trabalho (**Anexo 5**) de forma a identificar os conteúdos programáticos.

Tabela 14 - Programa Base das Ações de Sensibilização e Formação Segurança e Saúde no Trabalho

Módulo	Descrição
I	Formação base de segurança e saúde no trabalho (com. de riscos e prevenção)
II	Formação base de segurança e saúde no trabalho (acolhimento)
III	Norma OHSAS 18001
IV	Formação de Chefias p/ segurança e saúde no trabalho
V	Formação de operadores no posto – comunicação de riscos
VI	Formação de condutores de equipamentos móveis
VII	Formação máquinas e equipamentos de trabalho
VIII	Formação e sensibilização para o uso de EPI's
IX	Formação e sensibilização para a exposição ao ruído
X	Formação e sensibilização para a prevenção de doenças profissionais
XI	Formação e sensibilização p/ prevenção de doenças músculo-esqueléticas, movimentação manual de cargas e posturas ergonómicas
XII	Acordo Europeu de Sílica Cristalina
XIV	Comunicação de Riscos Especiais
XV	Formação de consignação de equipamentos
XVII	Brigadas de 1ª intervenção
XVIII	Brigadas de 2ª intervenção
XIX	Empresas externas (paragem)
XX	Pilar Segurança WCM
XXI	Formação e sensibilização para as normas de trabalhos em altura
XXII	Primeiros socorros e suporte básico de vida
XXIII	Sensibilização p/ prevenção de incidentes e doenças profissionais
XXIV	Auditorias / Verificações de segurança

Fonte: Documento interno Funfrap – Fundação Portuguesa, 2013. (Anexo 5)

Da mesma forma, o programa base das ações de formação e sensibilização da área do Ambiente contempla vários módulos (**Anexo 6**). Os principais objetivos destas ações formativas sobre o ambiente são:

- Dar a conhecer o Sistema de Gestão Ambiental (SGA) da empresa e consciencializar para a importância do desempenho individual para a conformidade do SGA e melhoria do desempenho ambiental da empresa.
- Consciencializar para os cuidados necessários na manipulação de Produtos Químicos (PQ) de modo a proteger a saúde e o ambiente.
- Formar para a manipulação de PQ em conformidade com os requisitos do SGA.
- Formar para o desempenho da tarefa de gestão diária do transporte de resíduos.
- Formar para uma atuação responsável de prevenção e resposta em caso de emergência.
- Compreender os requisitos da ISO14001 de modo a coordenar a sua implementação e conformidade na sua área de atuação (destinado a coordenadores da área ambiental).

Analisada a base programática da empresa e o processo formativo da empresa, avança-se para as fases pós-formativas, nomeadamente de avaliação e eficácia da formação.

Relativamente à avaliação da formação, consideram-se as ações com duração igual ou superior a oito horas e cada formando preenche um questionário fornecido pela Funfrap, de forma a ajuizar os diversos pontos relacionados com cada formação (**Anexo 7**). Para cada ponto é fornecida uma escala de um a cinco, em que um representa «pobre», três representa «suficiente» e cinco representa «excelente». Os principais tópicos de avaliação são:

- Utilidade da formação para o desempenho e justificação da mesma;
- Análise sobre o cumprimento dos objetivos;
- Clareza do formador;
- Capacidade do formador de envolver os participantes;
- Competências do formador;
- Metodologia do ensino, isto é, se a teoria se aplica à prática;
- Organização da formação:
 - Convocatória;
 - Local e ambiente de trabalho;
 - Material para formação e manuais de suporte;
 - Respeito da agenda.
- Avaliação geral da ação de formação.

Neste questionário é ainda concedido um espaço para comentários adicionais sobre a formação, onde os colaboradores que participaram podem escrever sugestões para ações futuras, impressões sobre a formação e outros comentários relevantes. Esta fase de avaliação da formação é uma etapa que a empresa não dispensa devido à importância das perceções dos formandos sobre cada formação superior ou igual a oito horas e na transmissão de conteúdos

recolhidos com o grupo *Teksid*. Sendo uma multinacional, a Funfrap – Fundação Portuguesa reporta as matérias relacionadas com a avaliação da formação para as outras empresas do grupo e para a sede.

No que diz respeito à última fase do processo formativo da Funfrap, esta remete para a eficácia da formação e existe mais uma vez a distinção entre as formações com duração inferior ou igual a oito horas e as formações com duração superior a oito horas. No caso da formação no posto e formação em sala com duração inferior ou igual a oito horas, a eficácia da formação é verificada pelo acompanhamento quotidiano que a chefia faz do desempenho do colaborador. No caso das formações em sala com duração superior a oito horas, a avaliação da sua eficácia é efetuada através do preenchimento obrigatório dos questionários, fornecidos ao colaborador e respetiva chefia três meses após a formação recebida (**Anexo 8**). O formulário a preencher pelo colaborador que recebeu a formação contém diversos critérios de avaliação associados aos objectivos de cada formação, no qual o colaborador vai avaliar, numa escala de um a cinco, o seu estado antes da formação e depois da formação. O questionário a preencher pela chefia contempla também uma escala de um a cinco e pretende-se que a chefia avalie, três meses após a formação, os seguintes fatores:

- A formação do meu colaborador correspondeu às necessidades que defini?
- Observei melhorias no desempenho do meu colaborador?
- Assegurei os meios necessários ao meu colaborador de forma a aplicar os conhecimentos adquiridos?
- A documentação recebida pelo meu colaborador é aplicável na sua atividade?
- A formação permitiu ao meu colaborador contribuir para a melhoria dos indicadores de Qualidade, Custo, Prazo, Segurança e Ambiente do meu setor?

Perante os documentos analisados, procurou-se dar a conhecer o processo formativo da Funfrap e a política da empresa em matérias relacionadas com a formação e o desenvolvimento de recursos humanos. A aplicação dos conteúdos dos documentos procedimentais é fundamental para a execução dos programas formativos, assim como a correta e frequente utilização dos documentos de levantamento, registo e avaliação são determinantes para a organização dos programas, das ações e da desejada melhoria contínua na Funfrap – Fundação Portuguesa.

2. Resultados dos Questionários a Colaboradores e Chefias da Funfrap

Outros procedimentos metodológicos utilizados para analisar a formação e o desenvolvimento de recursos humanos foram os inquéritos aplicados durante o período de estágio. Foram aplicados dois questionários de amostras distintas. Um dos questionários direcionado para os colaboradores da fabricação da empresa (**Anexo 9**) e outro direcionado para as chefias da fabricação da Funfrap (**Anexo 10**). Ambos os questionários têm como objetivo a percepção dos colaboradores sobre a

formação inicial recebida e a formação profissional contínua. O questionário às chefias da empresa pretende ainda verificar as percepções relacionadas com os efeitos da formação nos colaboradores que estão sob a responsabilidade de cada inquirido.

2.1. Questionário a colaboradores da fabricação da Funfrap

Tendo presente o objetivo de interpretar a opinião dos colaboradores sobre a formação profissional na Funfrap e sobre a importância da mesma no seu desempenho, este questionário foi aplicado nos quatro setores da fabricação da empresa. Assim, apesar da população total da empresa representar cerca de 400 pessoas, foi definida como população para o questionário a colaboradores, os 273 colaboradores que trabalham nos quatro setores da fabricação da Funfrap. A pertinência da aplicação deste questionário aos colaboradores deste setor da empresa em particular diz respeito à incidência de ações formativas recebidas por estes colaboradores que estão no terreno operacional profissional. Portanto, como principais recetores de formação profissional, interessa identificar as opiniões e sugestões dos mesmos.

O questionário a colaboradores da fabricação é composto por catorze perguntas principais, entre as quais oito questões dizem respeito à caracterização geral do colaborador/a. Algumas das questões referidas dividem-se em vários pontos subjacentes. Relativamente à formação inicial, é colocada somente uma questão, que se divide em vários pontos. Sobre a formação contínua são colocadas cinco questões principais.

Sobre a forma das questões, pensou-se previamente na relevância da utilização de perguntas compreensíveis e relacionadas com a realidade experienciada pelos colaboradores da Funfrap. Assim, importa referir que se procurou a utilização de linguagem compreensível, que tornasse as perguntas de simples interpretação. Na colocação das questões aos colaboradores no questionário em causa, existe uma consonância com os termos usados no quotidiano da empresa, muito relacionado com termos específicos do programa WCM e com os conteúdos programáticos relacionados com a formação profissional da empresa.

Este questionário foi disponibilizado em forma de livrete aos colaboradores que aceitaram participar no inquérito e preenchido pelos próprios colaboradores. De modo geral, a mobilização dos colaboradores para a participação foi significativa e representou a abertura que os mesmos demonstram para este tipo de iniciativas.

2.1.1. Caracterização da Amostra do Questionário a Colaboradores

Relativamente ao universo da pesquisa, apresenta-se a seguinte tabela com o exato número de colaboradores por setor da fabricação bem como o número de colaboradores em situação contratual efetiva e temporária.

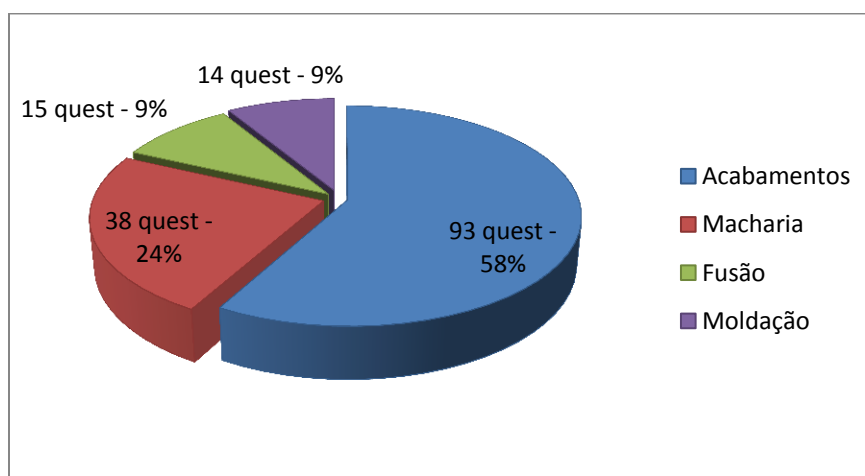
Tabela 15 – Universo da Pesquisa

Equipas Fabricação	Nº de colaboradores efetivos	Nº de colaboradores temporários
Acabamentos (A+B+C)³	125	33
Macharia (A+B+C)	43	15
Moldação (A+B)	27	3
Fusão (A+B)	27	0
TOTAL	222	51

Destes dados retiram-se algumas conclusões para a definição da amostra. Desde logo o número maior de colaboradores em situação profissional efetiva, assim como uma maior concentração de colaboradores no setor «Acabamentos» da fabricação. No entanto, entendeu-se que seria importante analisar, não só as opiniões dos colaboradores com mais tempo de vínculo profissional, como também as opiniões e sugestões dos trabalhadores com menos tempo de frequência na empresa. Dessa forma decidiu-se agregar o número de colaboradores em situações contratuais distintas fazendo um total de uma população de 273 colaboradores.

Assim, com um erro amostral de 5% e um nível de confiança de 95%, a amostragem probabilística definida foi de 160 questionários a aplicar. A distribuição dos questionários por setores da fabricação da Funfrap foi desenvolvida consoante o número de colaboradores que trabalham em cada setor, de forma proporcional. Como é natural, foram aplicados mais questionários nos Acabamentos, dada a maior concentração de colaboradores nesse setor. O seguinte gráfico 1 identifica essa distribuição.

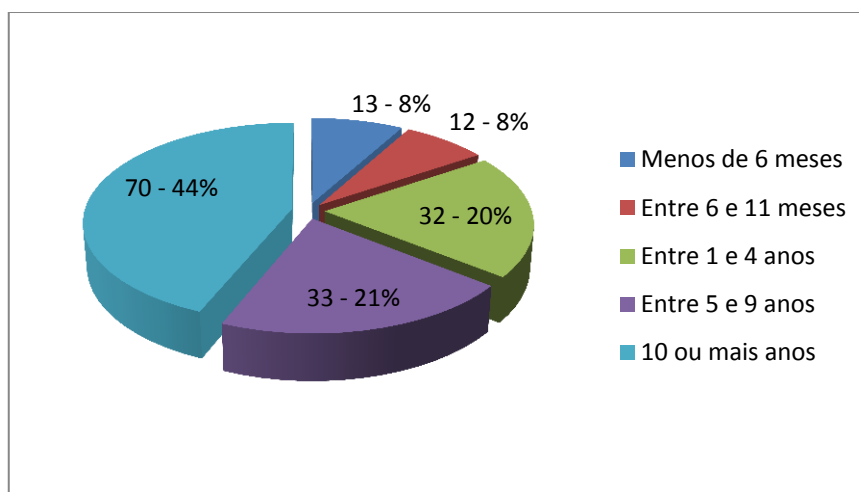
Gráfico 1 – Distribuição de Questionários por Setores da Fabricação da Funfrap



³ Equipa A, Equipa B e Equipa C do setor da fabricação, sendo C a equipa do turno noturno.

A amostra caracteriza-se também por uma maioria de indivíduos inquiridos do sexo masculino, cerca de 97%, explicado pelo maior número de colaboradores do sexo masculino a trabalhar nestas funções metalúrgicas e fabris da Funfrap. Foram inquiridas somente cinco mulheres, que representam cerca de 3% da amostra, que igualmente trabalham na fabricação da Funfrap. A amostra também é caracterizada por uma média de idades a rondar os 45 anos e a distribuição da duração da atividade profissional da Funfrap por inquirido é representada no gráfico seguinte.

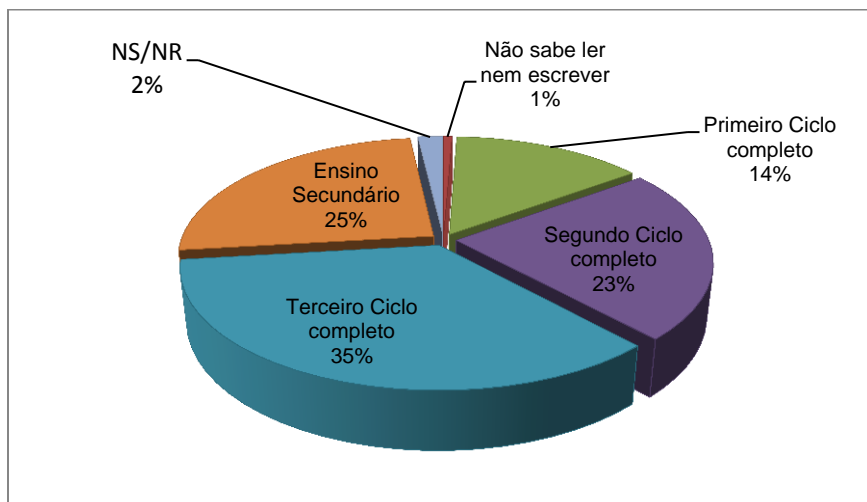
Gráfico 2 – Duração da Atividade Profissional na Funfrap



No que diz respeito à situação profissional contratual dos colaboradores inquiridos, a amostra caracteriza-se por 121 indivíduos em situação profissional efetiva (76%) e 39 indivíduos em situação profissional temporária (24%).

Pelo estudo do tema da formação, mais especificamente na empresa Funfrap, torna-se pertinente expor as habilitações escolares dos colaboradores inquiridos. Nessa medida, cerca de 35% dos inquiridos possui o Terceiro Ciclo completo e 25% dos inquiridos detém o Ensino Secundário completo. Os restantes dados afirmam que 23% dos inquiridos completaram o Segundo Ciclo, indicam que 14% completou o Primeiro Ciclo e somente 1% não sabe ler ou escrever.

Gráfico 3 – Habilitações Escolares



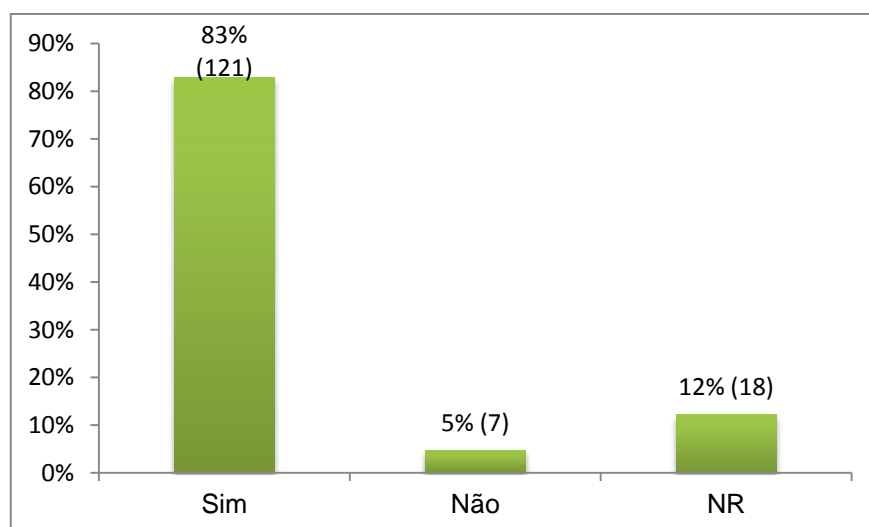
2.1.2. Resultados relacionados com a formação inicial na Funfrap

Depois da explicação do questionário direcionado aos colaboradores da fabricação da Funfrap e da definição da amostra do inquérito, apresentam-se os resultados respeitantes à formação, mais especificamente a formação inicial de colaboradores. Como referido anteriormente, o acolhimento de colaboradores na empresa dura cerca de três dias ao longo dos quais várias sessões de formação são lecionadas. As temáticas das formações são diversificadas e interessa interpretar a perceção dos colaboradores sobre a sua experiência relacionada com esta formação.

Nesse sentido, 146 inquiridos afirmaram que receberam formação inicial no momento de acolhimento na empresa, representando 91% dos inquiridos. Apenas 14 inquiridos responderam negativamente e consequentemente não responderam às questões sobre a formação inicial, passando diretamente para as questões sobre a formação contínua.

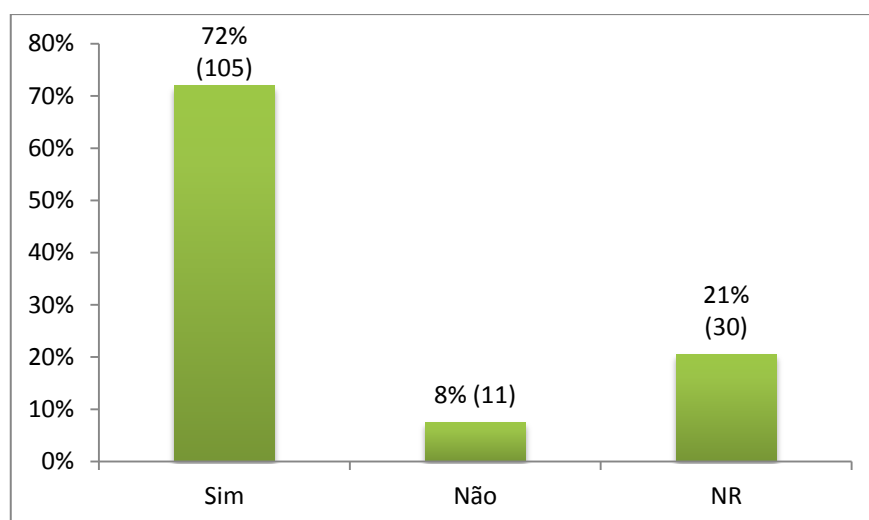
Selecionados os colaboradores em condições de responder às questões subsequentes, procurou-se perceber a opinião dos colaboradores sobre a formação inicial com a concordância ou discordância com algumas afirmações. Uma dessas afirmações remete para a sua importância na integração na empresa e é representada no gráfico seguinte, onde 83% considera a formação inicial essencial na sua integração.

Gráfico 4 – Formação Inicial: Essencial na Integração



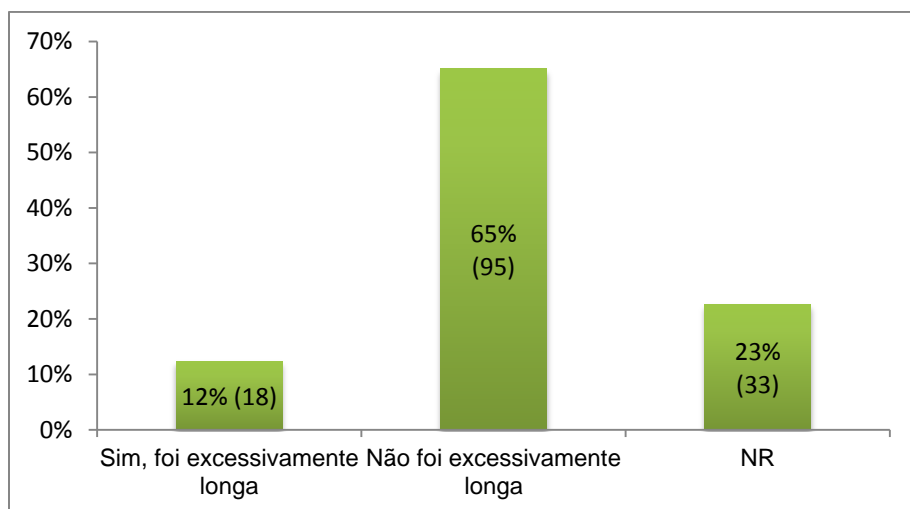
Outra das afirmações que importava perceber nos inquiridos sobre a formação inicial foi se a formação teria sido clara e os conteúdos bem explicados. Desse modo, o seguinte gráfico indica que 72% dos inquiridos considera a formação inicial e os seus conteúdos bem explicados, ao passo que 8% não concorda e 21% não responde.

Gráfico 5 – Formação Inicial: Clareza e explicação dos conteúdos



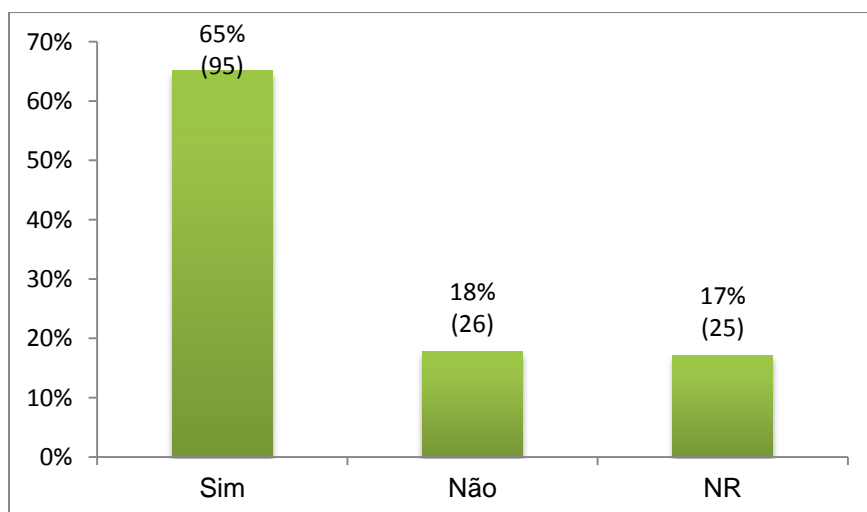
Outro dos pontos que interessava perceber era a duração das ações. Desse modo questionou-se se concordava que a formação inicial foi excessivamente longa, ao que 65% dos inquiridos responderam que não concordavam com a afirmação. Os restantes dados estão representados no gráfico 6.

Gráfico 6 – Formação Inicial: Duração da Ação Formativa Inicial



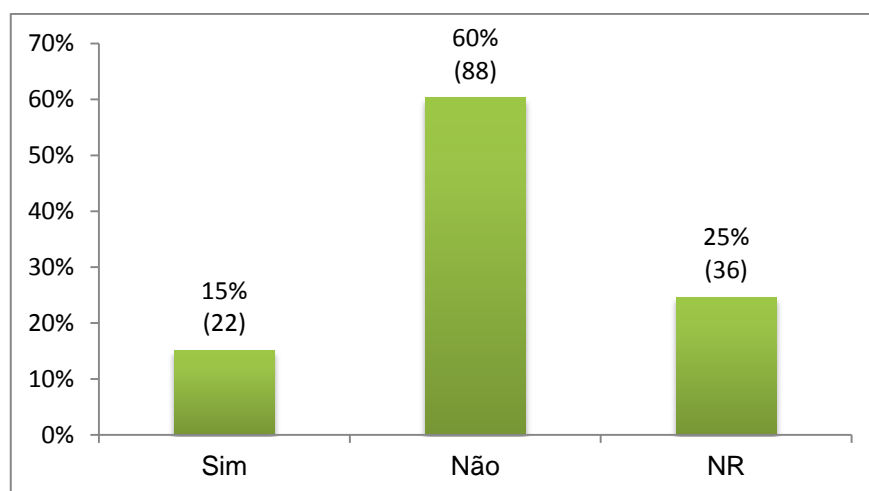
Outro fator que importa analisar é a percepção dos colaboradores que receberam formação inicial sobre a relação dos conteúdos recebidos com o posto de trabalho onde passaram a exercer funções. Nessa medida, questionou-se se a formação inicial era relacionada com o posto de trabalho, sendo que 65% concordou que a formação esteve relacionada. Os resultados dessa consulta estão representados no gráfico seguinte.

Gráfico 7 – Formação Inicial: Relação com Posto de Trabalho



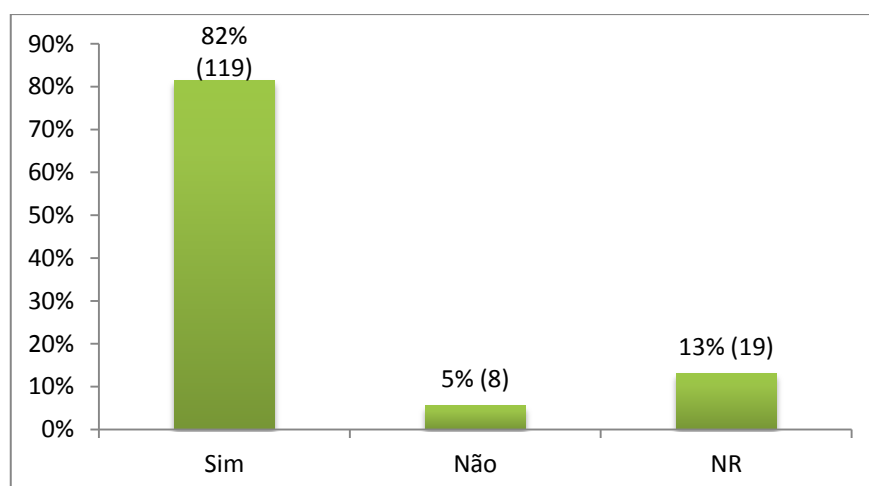
Outro resultado proveniente desta questão sobre a formação inicial diz respeito à assimilação dos conteúdos programáticos lecionados nesta formação. Questionou-se diretamente se na opinião dos inquiridos, a informação era excessiva. Nesse sentido, 60% dos colaboradores inquiridos não consideram que existiu excesso de informação e 15% consideram que houve, como é visível no gráfico 8.

Gráfico 8 – Formação Inicial: Excesso de Informação na Formação Inicial



A última consideração presente neste conjunto de perguntas sobre a experiência pessoal de cada inquirido sobre a formação inicial remete para a relevância da mesma no cumprimento das normas de Segurança e Higiene no trabalho. Assim, 82% dos colaboradores inquiridos afirmaram ser importante e somente 5% consideram que não foi relevante para o cumprimento das normas, como se confirma no gráfico 9.

Gráfico 9 – Formação Inicial: Importância da Formação Inicial para Cumprimento de Normas de Segurança e Higiene



O último grupo de questões relacionadas com a formação inicial de colaboradores diz respeito à percepção que os mesmos têm dos conteúdos lecionados. Foi pedido que numa escala de 1 a 5 valores, em que 1 significa nada importante e 5 significa muito importante, avaliassem os conteúdos lecionados na formação inicial. Os colaboradores inquiridos que responderam a esta

questão são os mesmos 146 indivíduos que receberam formação inicial, sendo, portanto as percentagens apresentadas na tabela seguinte, relacionadas com esse grupo de inquiridos.

Tabela 16 – Grau de Importância dos Conteúdos da Formação Inicial

	1	2	3	4	5	NS
Formação s/ posto de trabalho específico	1% (1)	3% (5)	15% (22)	33% (48)	46% (67)	2%
Segurança no trabalho	0% (0)	3% (5)	7% (10)	23% (34)	64% (93)	3%
Higiene no trabalho	1% (1)	3% (5)	13% (19)	27% (39)	51% (75)	5%
A Fábrica e as suas áreas de produção	1% (1)	3% (5)	21% (31)	40% (59)	31% (45)	3%
Integração pelas futuras chefias	3% (4)	4% (6)	25% (36)	34% (50)	28% (41)	6%
Visualização do posto de trabalho	1% (2)	3% (4)	18% (26)	40% (58)	32% (47)	6%
Apresentação dos produtos fabricados	3% (4)	6% (9)	22% (32)	38% (55)	27% (40)	4%
Relação Cliente / Fornecedor	8% (12)	7% (10)	23% (34)	19% (28)	24% (35)	18%
Os planos e as gamas de controlo	7% (10)	4% (6)	21% (31)	30% (44)	25% (37)	12%
Os defeitos	5% (8)	5% (7)	21% (30)	27% (40)	35% (51)	7%

Na tabela 16 são retirados alguns dados significativos sobre a perceção dos colaboradores relativamente aos conteúdos da formação. Desde logo, a maioria dos inquiridos avalia a Segurança no Trabalho e a Higiene no Trabalho com a nota máxima. Também a formação específica sobre o posto de trabalho apresenta resultados claramente positivos no que diz respeito à importância, com 46% e 33% dos inquiridos a avaliar com 5 e 4 respetivamente, no grau de importância dos conteúdos. Os restantes conteúdos são também avaliados pela maioria dos inquiridos como positiva, com a atribuição da nota 4 e 5, excepto o conteúdo «Relação Cliente – Fornecedor» que apresenta as notas da escala menos expressivas, com 8% dos inquiridos a avaliar em 1 e 7% a avaliar em 2. Considera-se ainda que sobre este mesmo conteúdo, a significativa percentagem de pessoas, cerca de 18%, que responderam «não sei». No que diz respeito às notas mais baixas da escala que mede o grau de importância dos conteúdos, os restantes conteúdos apresentam valores pouco expressivos, inferiores a 5%. As exceções são «os planos e as gamas de controlo», onde 7% dos inquiridos avaliam com nota 1 e «Apresentação dos produtos fabricados» onde 6% dos inquiridos avaliam com nota 2 da escala. O valor neutro (3) da

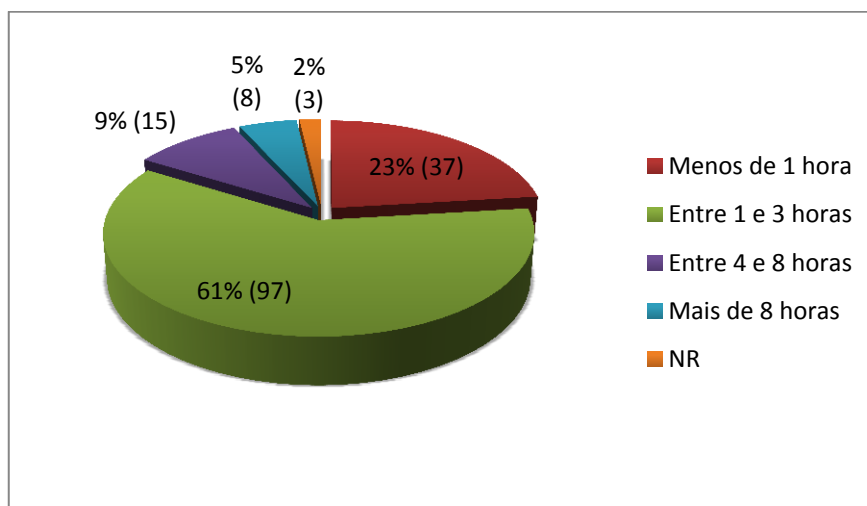
escala apresenta percentagens próximas dos 20% na maioria dos conteúdos, com a exceção da «Segurança no trabalho», «Higiene no trabalho» e a «Formação sobre o posto de trabalho».

2.1.3. Resultados relacionados com a formação contínua na Funfrap

Depois da exposição dos resultados relacionados com a formação inicial, segue a apresentação dos resultados da formação contínua. Desta forma, estes dados pretendem compreender a perceção que os colaboradores da Funfrap inquiridos têm da formação que foram recebendo ao longo do ano(s).

Dessa forma, a primeira questão que interessava analisar foi a conceção temporal que os colaboradores faziam da formação recebida. Assim, foi pedida uma estimativa aos inquiridos do número de horas de formação recebida por mês. O gráfico X apresenta os resultados.

Gráfico 10 – Estimativa de Horas de Formação Recebida num Mês



O gráfico indica que a maioria dos inquiridos, cerca de 61%, estima o número de horas de formação recebida entre 1 hora e 3 horas. Já 23% dos colaboradores consideram receber menos de uma hora de formação por mês. No grupo que estima a formação recebida entre 4 horas e 8 horas contam-se 9% da amostra e 5% considera receber mais de oito horas de formação mensais.

Num momento posterior, foi solicitada aos inquiridos uma avaliação da formação na empresa no que diz respeito à pertinência dos temas, qualidade dos formadores, condições físicas, utilidade da formação para aplicar no posto de trabalho, criação de novas competências e influência positiva na produtividade. Os resultados das respostas a estes aspetos são apresentados na seguinte tabela.

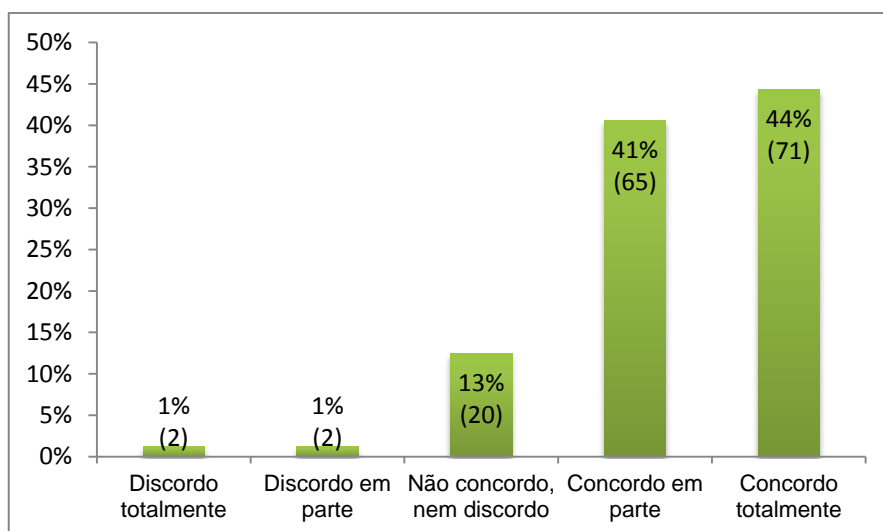
Tabela 17 – Avaliação da Formação Lecionada

	1	2	3	4	5	NS
Pertinência dos temas de formação	1% (1)	7% (11)	26% (41)	43% (68)	16% (26)	8%
Qualidade dos formadores	1% (1)	4% (6)	21% (34)	49% (78)	21% (33)	5%
Condições físicas	2% (3)	4% (6)	36% (57)	36% (57)	14% (22)	9%
Utilidade para aplicar no posto de trabalho	3% (5)	3% (4)	23% (37)	41% (66)	25% (40)	5%
Criação de novas competências	3% (4)	7% (11)	31% (49)	38% (61)	17% (27)	5%
Influência positiva na produtividade	3% (4)	3% (4)	23% (36)	41% (66)	27% (43)	4%

De um modo geral, pode-se afirmar que os resultados da avaliação requerida aos aspetos mencionados na tabela 17, sobre a formação, são positivos. Isto derivado de as notas 4 e 5, as mais próximas do muito bom, obterem 50% ou mais da totalidade das respostas. Necessário referir também os valores associados à nota 3, na casa entre os 20% e 36%, onde uma quantidade significativa de colaboradores inquiridos avaliou os diferentes aspetos com uma nota média. Já no que remete para as impressões negativas, as percentagens são de maneira geral tendencialmente baixas, embora se possa referir que a pertinência dos temas de formação e a criação de novas competências são aspetos avaliados com a nota 2 por 7% dos inquiridos.

Outra matéria em consideração na temática da formação na Funfrap é o WCM. Nessa medida, questionou-se os colaboradores sobre a possibilidade de se afirmar que o programa WCM é impulsionador de formação essencial ao seu desenvolvimento profissional. Os resultados são expressos no gráfico 11.

Gráfico 11 – WCM como Impulsionador de Formação Essencial ao Desenvolvimento Profissional



Visualizando os dados presentes no gráfico anterior, identifica-se imediatamente que cerca de 85% dos inquiridos se identifica com a premissa de que o WCM foi impulsionador de formação essencial. Cerca de 44% concorda totalmente com esta afirmação e 41% concorda em parte. Já os colaboradores que não têm opinião formada representam 13% da amostra e os que de alguma forma discordam representam 2% da amostra.

No seguimento da análise da formação na Funfrap, na percepção dos colaboradores sobre a formação contínua, procurou-se entender a opinião dos inquiridos sobre matérias mais específicas. Uma dessas matérias aponta para a necessidade de compreender a opinião dos colaboradores sobre as *Standard Operating Procedure* (SOP) e sobre as *One Point Lesson* (OPL), como ferramenta formativa do WCM. Também interessava compreender a disposição dos colaboradores da fabricação da Funfrap para receber mais formação no futuro e a satisfação com o número de horas recebidas até ao momento. Da mesma forma, procurou-se entender se existe saturação com a formação em si, se os inquiridos viam a mesma como um fardo ou perda de tempo.

Nestas frases sugeridas, pedindo aos inquiridos que concordassem, discordassem ou revelassem indiferença, encontram-se também as percepções relacionadas com o papel da chefia na aprendizagem do colaborador e o acompanhamento (*follow up*) da mesma chefia após as formações. Deste modo, os resultados relacionados com estas questões estão expressas na tabela 18.

Tabela 18 – Resultados de Concordâncias, Discordâncias e Indiferenças Sobre a Formação

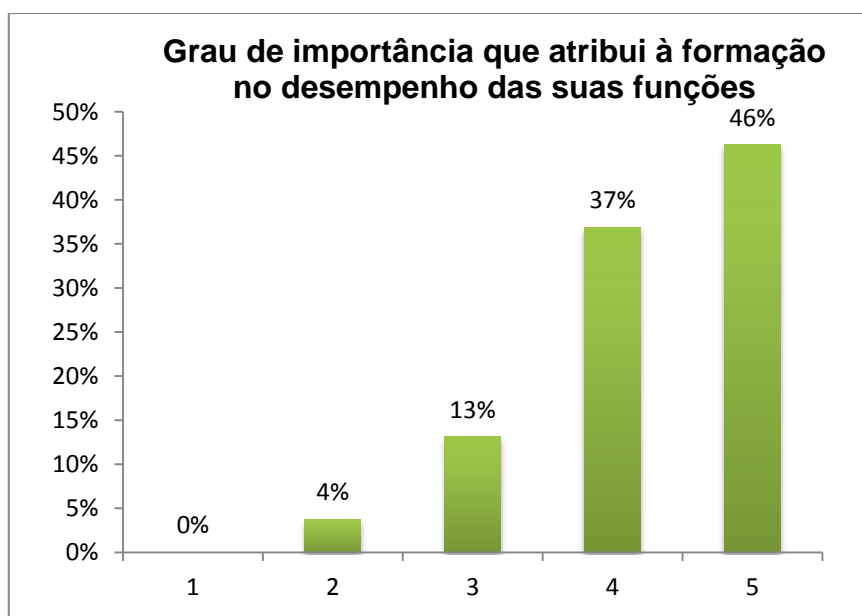
	Concordo	Não Concordo	Indiferente
Estaria disposto/a a receber mais horas de formação	90% (144)	1% (2)	9% (14)
As SOP contribuíram para o desenvolvimento das minhas funções profissionais	85% (136)	5% (8)	10% (16)
A formação que tenho recebido contribui para o aumento da minha produtividade	78% (124)	11% (17)	12% (19)
A formação é uma seca	5% (8)	90% (144)	5% (8)
A formação é desnecessária	3% (4)	96% (153)	2% (3)
As OPL contribuíram para o desenvolvimento das minhas funções profissionais	83% (133)	5% (8)	12% (19)
Estou satisfeito/a com o nº de horas de formação que tenho recebido	46% (73)	39% (63)	15% (24)
A minha chefia fomenta a minha aprendizagem	73% (116)	13% (20)	15% (24)
A minha chefia acompanha o meu desempenho após as formações	71% (113)	15% (24)	14% (23)

Com os resultados apresentados na tabela anterior, as frases com conotação mais negativa, nomeadamente «a formação é uma seca» e «a formação é desnecessária», são as que obtiverem mais discordância, a rondar a casa entre os 90% e 96%. Outro fator a levar em consideração é a abertura de cerca de 90% dos colaboradores inquiridos para receber mais horas de formação. Também o papel do WCM na formação de colaboradores também fica representado nesta lista de frases, com 85% dos colaboradores a referirem que efetivamente as SOP contribuíram para o desenvolvimento das suas funções e 83% concordarem com o papel contributivo das OPL no seu desenvolvimento profissional. Relativamente às perceções sobre as chefias, o saldo de concordâncias é positivo, onde 73% dos inquiridos confirmam o contributo da chefia no fomento da aprendizagem e onde também 71% dos inquiridos afirmam que a chefia acompanha o seu desempenho pós-formativo. No entanto, 13% e 15% respetivamente dos inquiridos não concordam com esta afirmação. A frase que suscita mais equilíbrio nas concordâncias e discordâncias diz respeito à satisfação com o número de horas de formação recebida,

possivelmente justificadas pelo número de colaboradores, mais precisamente 144, que afirmaram estar dispostos a receber mais horas de formação.

A última questão apresentada neste questionário aos colaboradores da fabricação da Funfrap, diz respeito à avaliação do grau de importância que atribuem à formação no desempenho das suas funções. Pelo gráfico 12 em baixo apresentado, verifica-se que 46% dos inquiridos classificam com nota 5 a influência da formação, 37% classificam com nota 4, 13% classificam com a nota intermédia, de 3 valores. Cerca de 4% dos inquiridos classificam a importância da formação no seu desempenho com nota 2 e nenhum dos inquiridos classificou com a nota mais baixa da escala.

Gráfico 12 – Importância da Formação no Desempenho das Funções



Na sequência da atribuição do grau de importância que os colaboradores dão à formação no desempenho das suas funções, questionou-se sobre a causa da classificação anterior, numa resposta aberta. Como a maioria dos inquiridos classificou a formação com elevado grau de importância no seu desempenho, grande parte das respostas está relacionada com fatores positivos.

Nesse sentido, obtiveram-se vinte e sete respostas relacionadas com a melhoria do desempenho ou da qualidade, onde as respostas dos colaboradores afirmam que a formação foi importante para a melhoria da sua prática profissional e para a qualidade do produto. Cerca de doze respostas dos inquiridos remetem para a importância da formação no cumprimento das normas de Segurança no Trabalho, do seu bem estar físico e do ambiente de segurança vivido na fabricação. Outras dez respostas afirmam que a formação é importante porque aumenta o seu conhecimento sobre a fábrica, os postos de trabalho e os produtos. Já quatro respostas dos

inquiridos afirmam que a formação é importante porque torna a adaptação a novos processos mais facilitada.

Por outro lado, apesar da maioria das respostas que justificam a atribuição de importância da formação ser relacionada com fatores positivos, encontra-se cerca de uma dezena de respostas de tendência negativa. Algumas afirmam que a formação é apenas teoria, outras que a mesma deve melhorar bastante e inserir novos temas. Outras respostas afirmam ainda ser necessário mais horas de formação e outras dizem que a formação recebida não é específica sobre as funções dos inquiridos.

Verificaram-se ainda oito respostas de carácter mais vago, que não estão inseridas em nenhum grupo de respostas explicitadas anteriormente.

Tabela 19 – Quadro Síntese das Respostas Abertas Sobre Importância da Formação

	Justificação	Nº de Respostas	Exemplos
	Desempenho / Qualidade	27	<ul style="list-style-type: none"> • Porque é útil, necessária para bom desempenho nas suas funções profissionais. • Quanto mais formação melhor desempenho e mais produtividade. • Melhora o desenvolvimento das minhas funções profissionais.
	Segurança	12	<ul style="list-style-type: none"> • Porque a formação é necessária tanto para haver segurança enquanto trabalhamos como também para melhorar a qualidade do trabalho. • É importante por muitos motivos de segurança para mim e para os meus colegas.
	Conhecimento	10	<ul style="list-style-type: none"> • Porque gosto de aprender e tenho muito gosto naquilo que faço. • Torna-se mais fácil a realização do trabalho e aumenta as amplitudes do conhecimento.
	Adaptação a novos processos	4	<ul style="list-style-type: none"> • Estão sempre a aparecer processos novos e a formação ajuda na adaptação.
	Várias	9	<ul style="list-style-type: none"> • Algumas são só teoria. • (...) não é formação sobre as minhas funções. • Porque já não aprendo mais. • Tive poucas horas de formação.
Outras	Várias	13	<ul style="list-style-type: none"> • Acabo por dar valor ao meu trabalho. • Quero chegar mais longe no meu trabalho. • Porque ainda não atingi o meu limite. • Porque procuro mais do que é pedido.

2.2. Questionário a Chefias da fabricação da Funfrap – Fundação Portuguesa

Este segundo questionário aplicado às chefias surge com a necessidade de examinar a perspectiva das chefias da fabricação da Funfrap relativamente a matérias relacionadas com a formação. Nesse sentido, tentou-se entender como os chefes de equipa percecionam os efeitos da formação nos seus colaboradores, se a formação tem efeitos positivos no desenvolvimento laboral e na progressão de competências e saberes.

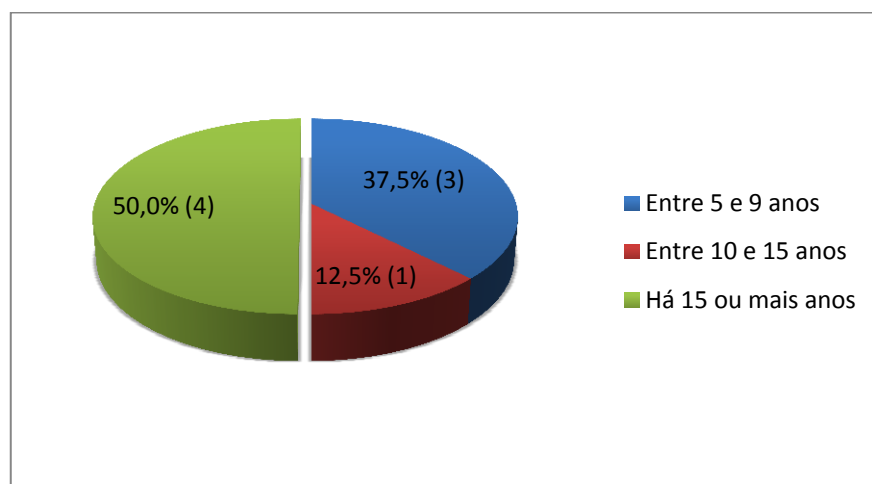
O questionário foi aplicado em modo *online* com o acompanhamento do supervisor do estágio, sendo reservado o anonimato dos participantes. Ao todo obtiveram-se oito respostas das catorze possíveis, correspondentes às chefias da fabricação.

2.2.1. Caracterização da amostra do questionário a chefias da Funfrap

O convite para a participação neste questionário foi endereçado a todos os chefes de equipa e setores da fabricação (Acabamentos, Macharia, Fusão e Moldação). Com o critério de liberdade de escolha de participação, obtiveram-se oito respostas de um total de catorze, o que representa mais de metade da população deste questionário.

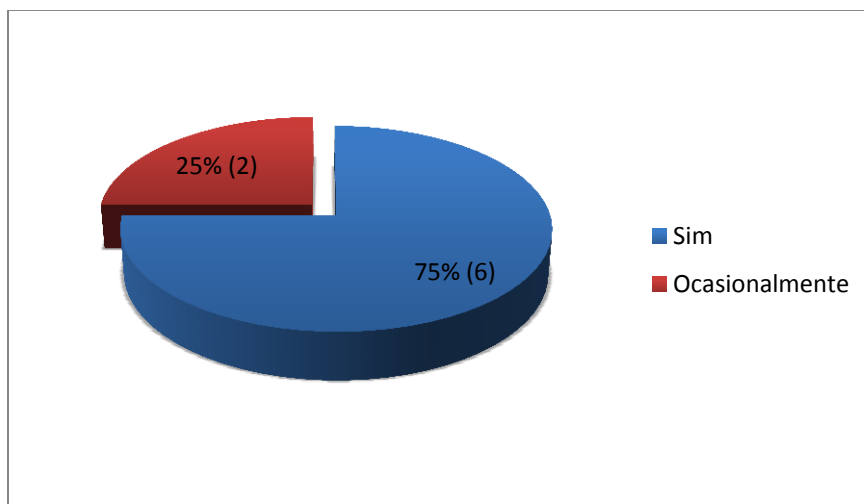
A amostragem não probabilística caracteriza-se por oito indivíduos do sexo masculino, com uma média de idades situada nos 53 anos e todos os inquiridos são trabalhadores da Funfrap – Fundação Portuguesa há mais de 10 anos. Relativamente às habilitações literárias dos inquiridos, 75% dos colaboradores possuem o Ensino Secundário e 25% possui a graduação de Licenciado. No que diz respeito ao tempo que os colaboradores inquiridos têm de exercício do cargo de chefia, o gráfico 13 expressa os resultados.

Gráfico 13 – Tempo de Exercício no Cargo de Chefia na Funfrap



Sabendo previamente que os chefes de equipa e de setor da fabricação são efetivamente formadores em contexto profissional, procurou-se averiguar a frequência dessa função, sendo dada a possibilidade de resposta «ocasionalmente». Nesse sentido, apresentam-se os resultados no gráfico 14, onde somente dois inquiridos se consideram formadores ocasionais.

Gráfico 14 – Formador em contexto de trabalho na Funfrap



2.2.2. Resultados relacionados com a perceção das chefias sobre a formação inicial

Caracterizada a amostra deste questionário, as primeiras questões apresentadas aos inquiridos dizem respeito à perceção dos efeitos formação inicial nos colaboradores sobre a responsabilidade dos inquiridos, bem como a sua opinião sobre os conteúdos. Nesta fase também se pretende interpretar a opinião das chefias sobre a sua *performance* como formadores iniciais de colaboradores.

Assim sendo, verifica-se de imediato que todos os inquiridos consideram que a formação inicial é essencial na fase de acolhimento e integração de novos colaboradores. Relativamente à possibilidade de existir algum conteúdo que deveria ser inserido na formação inicial de colaboradores, apenas um colaborador considera que existe. Esse conteúdo seria “*Práticas de comportamentos sociais*” e “*Higiene Pessoal*”.

Do mesmo modo que seria relevante as sugestões de novos conteúdos a ser inseridos, também a perceção das chefias sobre os conteúdos existentes se revela pertinente. Desse modo, pediu-se aos inquiridos para avaliar de um a cinco valores, sendo que um significa «nada importante» e cinco «muito importante», os conteúdos expostos na tabela 20.

Tabela 20 – Grau de Importância dos Conteúdos da Formação Inicial

	1	2	3	4	5
Formação s/ posto de trabalho específico	0%	0%	37,5% (3)	12,5% (1)	50% (4)
Segurança no trabalho	0%	0%	0%	0%	100% (8)
Saúde no trabalho	0%	0%	0%	12,5% (1)	87,5% (7)
Práticas ambientais	0%	0%	0%	12,5% (1)	87,5% (7)
A Fábrica e as suas áreas de produção	0%	0%	37,5% (3)	50% (4)	12,5% (1)
Integração pelas futuras chefias	0%	0%	25% (2)	25% (2)	50% (4)
Visualização do posto de trabalho	0%	0%	37,5% (3)	25% (2)	37,5% (3)
Apresentação dos produtos fabricados	0%	0%	50% (4)	50% (4)	0%
Relação Cliente / Fornecedor	0%	0%	25% (2)	62,5% (5)	12,5% (1)
Os planos e as gamas de controlo	0%	0%	37,5% (3)	50% (4)	12,5% (1)
Os defeitos	0%	0%	12,5% (1)	50% (4)	37,5% (3)

Dos resultados apresentados na tabela anterior, os conteúdos avaliados com nota cinco, isto é «muito importante», pela grande maioria dos inquiridos são a Segurança no Trabalho, a Saúde no Trabalho e as Práticas Ambientais. Metade das chefias inquiridas também avalia a Formação sobre o Posto de Trabalho e a Integração pelas Futuras Chefias com a nota máxima de importância. Já no que diz respeito às notas mais baixas, nenhum conteúdo é avaliado com as duas notas menos expressivas. Observa-se que a Apresentação dos Produtos Fabricados, com metade dos colaboradores a classificar com nota três, se apresenta como a nota neutra nesta escala.

Depois da avaliação dos conteúdos da formação inicial, procurou-se interpretar os efeitos da mesma na melhoria dos processos, do produto, da segurança e outros parâmetros. Desse modo, os inquiridos foram convidados a avaliar o grau de influência da formação inicial nos diferentes parâmetros apresentados na tabela 21.

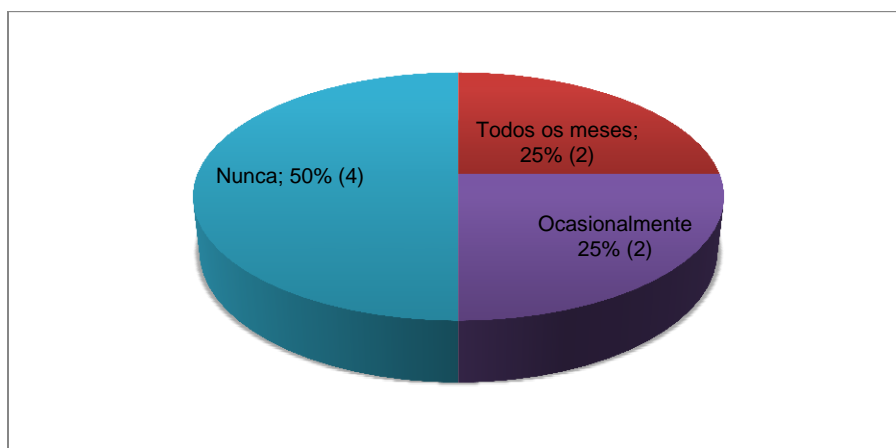
Tabela 21 – Influência da Formação Inicial em Diferentes Parâmetros

	1	2	3	4	5
Evitar acidentes de trabalho	0%	0%	0%	37,5% (3)	62,5% (5)
Aumento da produtividade	0%	12,5% (1)	25% (2)	37,5% (3)	25% (2)
Sensibilizar para o correto uso de EPI's	0%	0%	0%	25% (2)	75% (6)
Evitar más práticas ambientais	0%	0%	12,5% (1)	12,5% (1)	75% (6)
Evitar doenças profissionais	12,5% (1)	0%	25% (2)	0%	62,5% (5)
Integração com colegas de trabalho	0%	12,5% (1)	25% (2)	37,5% (3)	25% (2)
Rentabilizar o tempo de trabalho	0%	12,5% (1)	25% (2)	37,5% (3)	25% (2)
Comunicação com a chefia	0%	12,5% (1)	25% (2)	25% (2)	37,5% (3)
Diminuição dos erros e defeitos nos produtos fabricados	12,5% (1)	0%	25% (2)	12,5% (1)	50% (4)

Nas classificações apresentadas na tabela anterior, onde a nota um significa «nenhuma influência» e a nota cinco significa «muita influência», os parâmetros classificados com nota máxima pela maioria dos colaboradores são «evitar más práticas ambientais», «sensibilizar para o correto uso de EPI's» e «Evitar acidentes de trabalho». Também a prevenção de doenças profissionais e a diminuição dos erros e defeitos são classificados por uma maioria dos inquiridos com a nota máxima.

Na intenção das chefias auto-avaliarem a sua *performance* como formadores iniciais de colaboradores recém contratados, verificou-se os inquiridos que são formadores iniciais daqueles que não o são.

Gráfico 15 – Formadores Iniciais de Colaboradores Recém Contratados



Deste modo, procurou-se que os quatro colaboradores em condições avaliar a sua *performance* como formadores iniciais, cerca de 50% da amostra, classificassem de um a cinco valores, onde um significa «mau» e cinco significa «muito bom», os seguintes aspetos apresentados na tabela 22.

Tabela 22 – Auto-avaliação dos Formadores Iniciais de Colaboradores

	1	2	3	4	5
Clareza na exposição	0%	0%	0%	75% (3)	25% (1)
Integração do Colaborador no ambiente fabril	0%	0%	0%	75% (3)	25% (1)
Geração de bons comportamentos no posto de trabalho	0%	0%	0%	50% (2)	50% (2)
Integração do Colaborador com colegas de trabalho	0%	0%	0%	75% (3)	25% (1)
Disponibilidade para o diálogo	0%	0%	0%	25% (1)	75% (3)

2.2.3. Resultados relacionados com a percepção das chefias sobre a formação contínua recebida

Os resultados que se seguem dizem respeito à formação recebida pelos colaboradores que desempenham cargos de chefia. A possibilidade de comparação entre as percepções dos colaboradores e das suas chefias parece pertinente para a análise da formação na empresa.

A primeira questão requer uma estimativa de horas por parte dos inquiridos sobre o número de horas de formação recebidas por mês. Sete dos inquiridos, 87,5% da amostra, estimam receber entre uma e três horas por mês de formação na Funfrap. Apenas um inquirido estima receber menos de uma hora de formação por mês.

De seguida pediu-se uma avaliação de vários aspetos da formação lecionada na empresa, numa escala numérica de um a cinco valores, em que um significa «muito mau» e cinco significa «muito bom». Os resultados desta avaliação por parte das chefias inquiridas estão expressos na tabela 23.

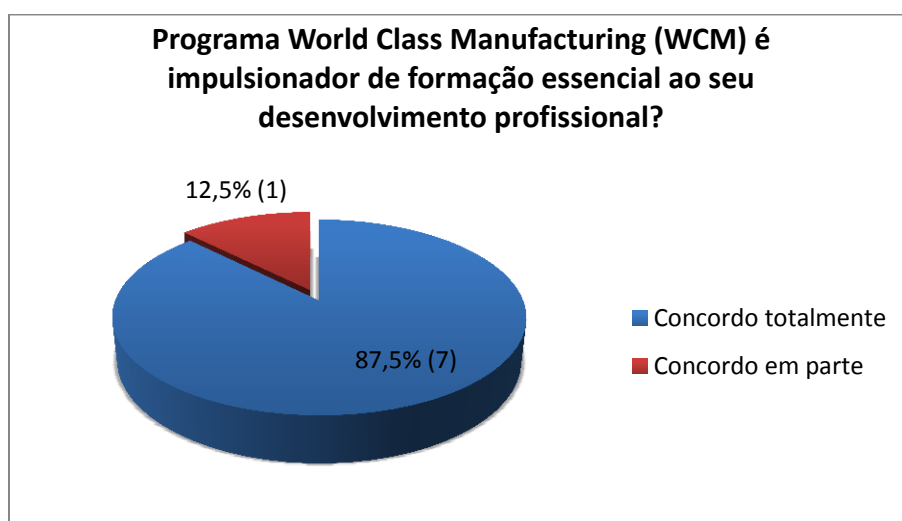
Tabela 23 – Avaliação da Formação Lecionada na Funfrap

	1	2	3	4	5
Pertinência dos temas de formação	0%	0%	0%	75% (6)	25% (2)
Qualidade dos formadores	0%	0%	25% (2)	75% (6)	0%
Condições físicas	0%	0%	12,5% (1)	75% (6)	12,5% (1)
Utilidade para aplicar no posto de trabalho	0%	0%	0%	25% (2)	75% (6)
Criação de novas competências	0%	0%	37,5% (3)	50% (4)	12,5% (1)
Influência positiva na produtividade	0%	0%	0%	87,5% (7)	12,5% (1)

Observando a tabela da avaliação das chefias a alguns aspetos da formação na empresa, confere-se que a nota mais atribuída a todos os aspetos é a nota 4, exceto a «utilidade para aplicar no posto de trabalho» em que a nota mais frequente foi a nota 5. Nenhum colaborador inquirido classificou negativamente estes aspetos, embora cerca de 38% indique a nota 3 para a «criação de novas competências» e 25% para a qualidade dos formadores.

No questionário a colaboradores da fabricação da Funfrap, abordou-se também o papel do WCM na formação, de maneira que se interrogou igualmente as chefias sobre WCM e se este foi impulsionador de formação essencial para o seu desenvolvimento profissional.

Gráfico 16 - WCM como Impulsionador de Formação Essencial ao Desenvolvimento Profissional



Quando questionados sobre em que medida o WCM impulsionou a redução de perdas ou desperdícios, quatro das chefias inquiridas responderam que «impulsionou» e a outra metade das respostas afirmaram que «impulsionou muito». Não houve respostas negativas sobre esta matéria. Ainda sobre a questão da redução de perdas ou desperdícios, pediram-se exemplos dessa mesma redução de desperdício impulsionado pelo WCM. Os exemplos referidos pelos inquiridos foram:

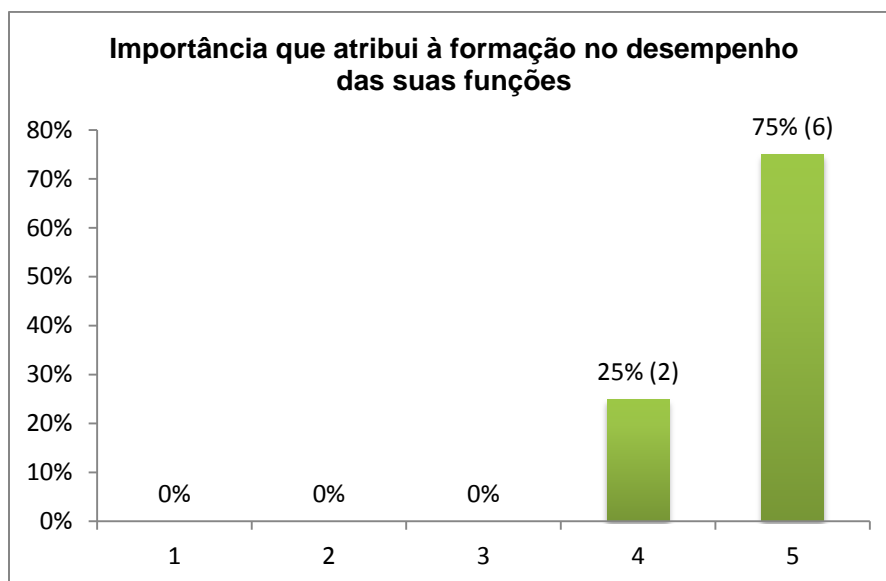
- Seguimento de rácios de consumos (consumíveis);
- Redução de paragens nas máquinas devido à melhoria das condições de segurança e ergonomia dos operadores e ainda a limpeza dos equipamentos;
- Qualquer projeto da matriz F;
- WO. Uma ferramenta do WCM que veio possibilitar uma economia de tempo perdido pelos operadores que de cada vez que necessitavam de substituir um consumível (ex: disco de rebarbar), tinham que abandonar o posto de trabalho e vir ao armário de ferramentas comum trocar. Com o WO foram criados sistemas de stockagem no seu posto de trabalho de forma a que no início de turno o operador não mais tivesse que se ausentar do posto, poupando assim muito tempo de produção e desgaste;
- Redução de NVAA na linha de acabamento de C. Cilindros.

Ainda sobre o WCM, os resultados deste questionário indicam ainda que seis dos oito inquiridos manifestam concordância sobre a contribuição das SOP e OPL para o desenvolvimento das suas funções profissionais, ao passo que dois inquiridos demonstraram discordância com essa afirmação.

Dando continuidade à exposição dos resultados relacionados com a formação recebida pelas chefias inquiridas, toda a amostra concorda que a formação que tem recebido contribui para o aumento da sua produtividade, de maneira que todos também estariam dispostos a receber mais horas de formação. Apesar dos colaboradores inquiridos serem chefias da fabricação da Funfrap, também eles respondem às suas chefias. Assim, todos os inquiridos concordam que a sua chefia fomenta a sua aprendizagem. No que diz respeito ao acompanhamento após as formações por parte das chefias, seis colaboradores (75%) entendem que a sua chefia acompanha o seu desempenho e dois colaboradores (25%) discordam dessa afirmação. Todos os inquiridos estariam disponíveis para trabalhar com uma nova plataforma informática de gestão da formação.

Numa avaliação geral do peso da formação no desempenho pessoal profissional, pediu-se aos inquiridos para considerar sobre a sua importância. Os resultados estão representados no gráfico seguinte.

Gráfico 17– Importância da Formação no Desempenho das Funções



Ao ser pedida uma justificação para esta avaliação da importância da formação no desempenho individual do inquirido, obtiveram-se sete respostas que passo a transcrever de seguida.

- Porque me permite conhecer as novas ferramentas (WCM, etc.). Porque nos alerta para a importância de alguns assuntos (segurança, etc.).
- Quanto maior o conhecimento, melhor o desempenho.
- Sustenta a evolução constante dos meus conhecimentos, tendo em conta inclusivamente as minhas ações como formador.
- Contribui para o desenvolvimento das minhas competências e para me manter atualizado relativamente às ferramentas disponíveis.
- Porque estão sempre a aparecer processos novos e a formação ajuda à adaptação mais rápida.
- Porque melhora as competências.
- A formação capacita-nos a usar as ferramentas adequadas à realização das nossas funções e prepara-nos para passarmos essas informações às pessoas que trabalham connosco.

2.2.4. Resultados relacionados com a perceção das chefias sobre a formação contínua e efeitos da formação nos colaboradores

Os últimos resultados a apresentar deste questionário destinado a chefias da fabricação da Funfrap, dizem respeito aos efeitos da formação nos colaboradores sobre a sua responsabilidade bem como sobre o seu papel nas ações formativas do ano de 2013. Nesse sentido, iniciou-se esta

última fase do questionário com uma questão relacionada com a opinião dos colaboradores sobre o número de formações lecionadas.

Gráfico 18 – Opinião Sobre o Número de Formações Lecionadas em 2013



Pelos resultados apresentados no gráfico X percebemos uma disposição para lecionar mais formações por parte de cinco chefes de equipa ou setor, cerca de 63% da amostra, pelo que três chefes afirmam que as formações lecionadas em 2013 foram suficientes. Nenhum colaborador considerou serem demais.

Na continuidade da exposição dos resultados, procurou-se saber a opinião dos colaboradores chefes inquiridos sobre diversos parâmetros da formação lecionada no ano de 2013, desde alguns efeitos dessa formação, como também sobre a sua *performance*. Essas concordâncias e discordâncias são apresentadas na tabela abaixo.

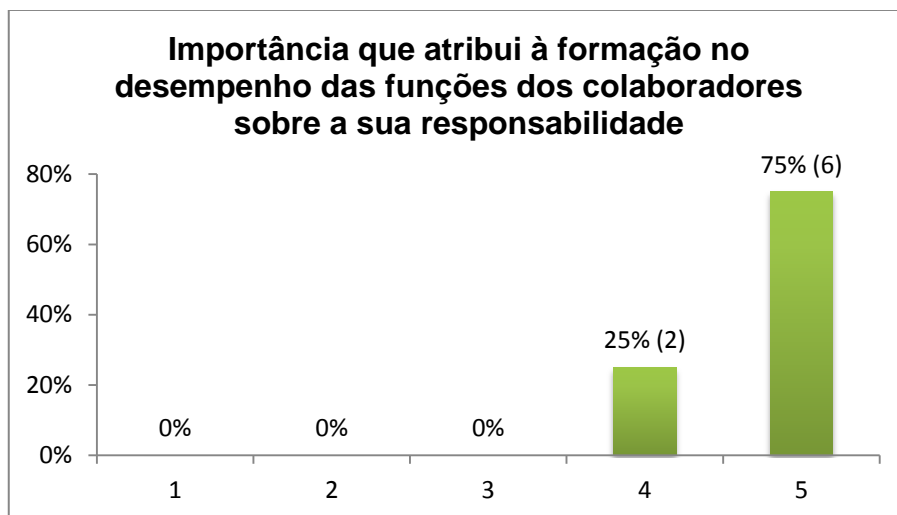
Tabela 24 – Concordâncias ou Discordâncias Sobre Formação Lecionada

	Concordo	Não Concordo
Foram essenciais para o cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho	87,5% (7)	12,5% (1)
Deram resultados na diminuição de erros e defeitos	100% (8)	0% (0)
Fui claro nas apresentações orais	100% (8)	0% (0)
Os colaboradores não me ouviram	0% (0)	100% (8)
As OPL foram importantes para o sucesso da formação	100% (8)	0% (0)
Tive as condições físicas e materiais necessários	100% (8)	0% (0)
Fomentei a participação e discussão nas formações em grupo	87,5% (7)	13,5% (1)
Foram essenciais para o cumprimento das normas de ambiente	62,5% (5)	37,5% (3)
Permiti a colocação de questões por parte dos colaboradores	100% (8)	0% (0)
Foram inúteis e infrutíferas	0% (0)	100% (8)
As SOP foram importantes para o sucesso da formação	100% (8)	0% (0)
Foram parte essencial na melhoria dos processos de trabalho	100% (8)	0% (0)
Foram essenciais para a diminuição de acidentes de trabalho	100% (8)	0% (0)

Estes resultados apresentados na tabela anterior remetem principalmente para concordâncias e discordâncias comuns, com exceção em alguns aspetos. Uma das exceções diz respeito ao cumprimento das normas de ambiente, com três chefias a discordar da afirmação. Outra exceção remete para o aspeto de fomentar a participação e discussão nas sessões grupais, onde um chefe discorda dessa afirmação. Também o cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho suscita uma discordância sobre a preponderância da formação.

De seguida, questionou-se qual o grau de importância que os inquiridos atribuíam à formação no desempenho das funções dos colaboradores sobre a sua responsabilidade. Numa escala de um a cinco valores, onde 1 significa «nada importante» e 5 «muito importante», os chefes da fabricação da Funfrap expressaram a sua avaliação, demonstrada no gráfico seguinte.

Gráfico 19 – Peso da Formação no Desempenho dos Colaboradores Sobre Responsabilidade



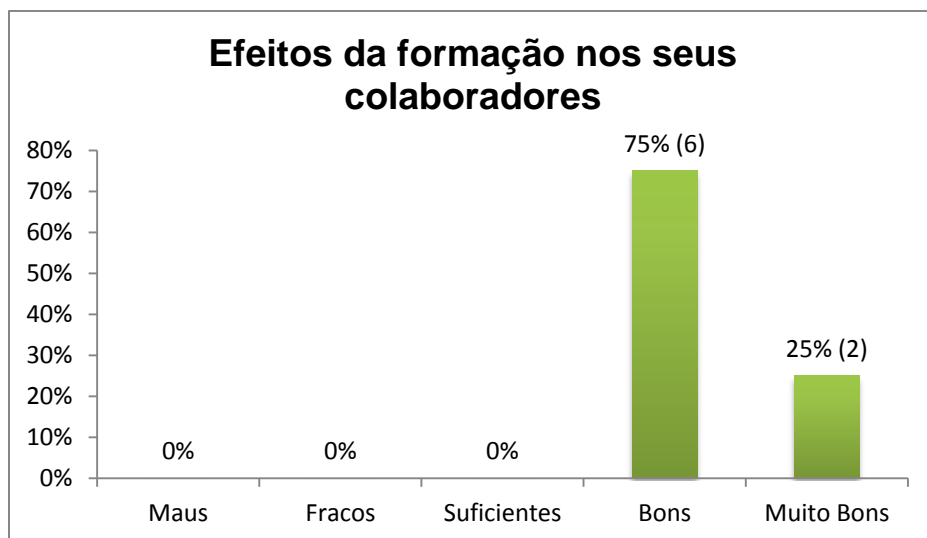
Do mesmo modo, questionou-se as chefias sobre a influência da formação lecionada no ano de 2013 em diferentes aspetos positivos possivelmente gerados. Esses resultados estão expressos na seguinte tabela, onde 1 significa «não influenciou» e 5 significa «influenciou muito».

Tabela 25 - Influência da Formação do Ano de 2013 nos Colaboradores

	1	2	3	4	5
Evitou acidentes ambientais	0%	0%	37,5% (3)	50% (4)	12,5% (1)
Aumentou a produtividade	0%	0%	50% (4)	37,5% (3)	12,5% (1)
Fomentou o uso de EPI's	0%	0%	0%	50% (4)	50% (4)
Integração com colegas de trabalho	0%	12,5% (1)	25% (2)	50% (4)	12,5% (1)
Rentabilizou o tempo de trabalho	0%	0%	37,5% (3)	50% (4)	12,5% (1)
Melhorou a comunicação com a chefia	0%	12,5% (1)	12,5% (1)	62,5% (6)	12,5% (1)
Diminuição dos erros e defeitos nos produtos fabricados	0%	0%	12,5% (1)	62,5% (5)	25% (2)

Finalmente procurou-se uma opinião geral sobre os efeitos da formação nos colaboradores sobre a responsabilidade de cada chefia. Assim, o gráfico seguinte demonstra a opinião generalizada dos inquiridos sobre os efeitos da formação nos seus colaboradores.

Gráfico 20 – Efeitos da Formação nos Colaboradores



3. Pesquisa e Análise de Informação sobre a *Bosch Termotecnologia SA*

Na tentativa de procurar melhorar o processo formativo da empresa onde realizei o estágio, propus aplicar um método ou técnica que procurasse os melhores processos existentes no mercado e no meio envolvente de negócios. Desta forma, a intenção desta aplicação seria procurar na experiência de outras empresas da zona territorial envolvente, os procedimentos relativos ao meu tema de trabalho, a Formação e o Desenvolvimento de Recursos Humanos, de forma a acrescentar conhecimento do que se faz na esfera empresarial externa à *Funfrap – Fundação Portuguesa* e que pode gerar melhoria de processos e inovação dos mesmos.

Sabendo que o *benchmarking* é um processo contínuo, não uma ação isolada única isolada, esta tarefa que propus realizar autonomamente pretendeu apenas acrescentar informação ao trabalho já efetuado pela *Funfrap* na recolha de informação pertinente para o negócio e também elevar o meu conhecimento pelos procedimentos de avaliação formativa e de desenvolvimento de pessoas realizados noutras organizações.

Surgiu, portanto, a oportunidade de partilha de informação sobre os processos nestas matérias com a *Bosch Termotecnologia SA*, aliando o facto de ser uma empresa multinacional de grande prestígio, tal como a *Funfrap*, com o fator da proximidade territorial. A abertura por parte do Departamento de Recursos Humanos da *Bosch* foi exemplar. Desde cedo demonstraram uma disposição para ajudar e partilhar ideias, bem como ofereceram algum do seu tempo para se reunir, trocar impressões, dúvidas ou intenções.

3.1. Sobre a empresa *Bosch Termotecnologia SA*

Esta empresa pertence ao Grupo Bosch que é “uma das maiores sociedades industriais privadas a nível mundial” (Bosch Termotecnologia SA 2014)

“O Grupo Bosch é líder mundial no fornecimento de tecnologia e serviços. No ano fiscal de 2013, mais de 281.000 colaboradores contribuíram para gerar uma faturação de 46.4 mil milhões de euros (devido a uma alteração na lei que regula a consolidação, só é possível comparar os valores de 2013 com os valores de 2012 de forma limitada). Desde o início de 2013, as operações do Grupo foram divididas em quatro áreas de negócio: Tecnologia Automóvel, Tecnologia Industrial, Bens de Consumo, Energia e Tecnologia de Construção.” (Bosch Termotecnologia SA 2014)

De registar ainda que a Bosch é uma empresa centenária em Portugal e que detém três principais empresas sediadas em diferentes cidades do país:

- Bosch Termotecnologia SA, em Aveiro;
- Bosch Car Multimedia Portugal, S.A, em Braga;

- Bosch Security Systems – Sistemas de Segurança SA, em Ovar;

O Grupo Bosch ainda possui uma empresa comercial, uma SGPS e uma participação na filial da BSH, situadas em Lisboa (Bosch Termotecnologia SA 2014). Assim, a Bosch apresenta um número de 3180 colaboradores, a Janeiro de 2013, sendo um importante e considerável empregador da região e do país.

Incidindo sobre a empresa onde se procedeu a recolha de informação, a *Bosch Termotecnologia SA*, importa acrescentar alguns dados fornecidos no *website* do Grupo:

“Sob a designação da Vulcano Termodomésticos SA, a Bosch Termotecnologia SA iniciou a sua atividade em Cacia – Aveiro, no ano de 1977, com base num contrato de licenciamento com a Robert Bosch para a transferência da Tecnologia utilizada pela empresa alemã no fabrico de esquentadores.

A qualidade dos aparelhos produzidos, a estratégia de vendas e assistência pós venda permitiram-lhe uma rápida e sólida liderança do mercado nacional de esquentadores.

Em 1988, a empresa foi adquirida pelo Grupo Bosch, que transferiu para Portugal competências e equipamentos, iniciando um processo de especialização dentro do Grupo.

Líder do mercado europeu desde 1992, e terceiro produtor mundial de esquentadores, a Bosch Termotecnologia SA é hoje o centro de competência da Robert Bosch para este produto, competindo-lhe a conceção e o desenvolvimento de novos aparelhos bem como a sua produção e comercialização.

Beneficiando de sinergias no desenvolvimento de aparelhos de queima a gás, a Bosch Termotecnologia iniciou em 1995 a produção de caldeiras murais a gás e em março de 2007, iniciou a produção de painéis solares térmicos.

Presente em 55 países e diversos mercados, desde a Europa até à Austrália, a Bosch Termotecnologia produz uma variada gama de modelos que são comercializados internacionalmente através de marcas próprias do Grupo (Bosch, Buderus, Junkers, Leblanc, Vulcano) ou de clientes.” (Bosch Termotecnologia SA 2014)

3.2. Atividades iniciais do procedimento metodológico

Sendo o *benchmarking* uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento e inovação das organizações, delineou-se a ação de contactar algumas organizações da zona. Após este contacto inicial com cerca de uma dezena de empresas industriais da região de Aveiro, verificou-se a ausência de resposta de algumas delas, a ausência de informação relevante sobre o tema em outras e a indisponibilidade para partilhar informação por parte de uma empresa. Perante os

aparentes entraves ao desenvolvimento da ideia, ocorreu uma resposta positiva e interessada por parte da *Bosch Termotecnologia SA*.

Após o primeiro contacto sobre a abertura da empresa para partilhar ideias e procedimentos, o Departamento de Recursos Humanos da Bosch contribui para o contacto entre as partes, por intermédio da Dra. Sónia Ferreira, colaboradora do Departamento de Recursos Humanos, na equipa da Formação. Marcou-se assim uma reunião presencial na *Bosch Termotecnologia SA* para trocar algumas ideias sobre os modos de funcionamento da empresa no que concerne à formação e desenvolvimento de recursos humanos, mais especificamente à avaliação da eficácia da formação efetuada na organização.

Assim sendo, a reunião teve lugar no dia 30 de Janeiro de 2014, na empresa *Bosch Termotecnologia*, em Cacia, onde foram esclarecidas as dúvidas propostas e alguns dos procedimentos e modos de funcionamento da equipa de Formação do Departamento de Recursos Humanos. Ficaram ainda as portas abertas para mais esclarecimentos e dúvidas por parte da organização, numa lógica bastante positiva de comunicação de processos, questões e ideias.

3.3. Informação recolhida na *Bosch Termotecnologia SA*

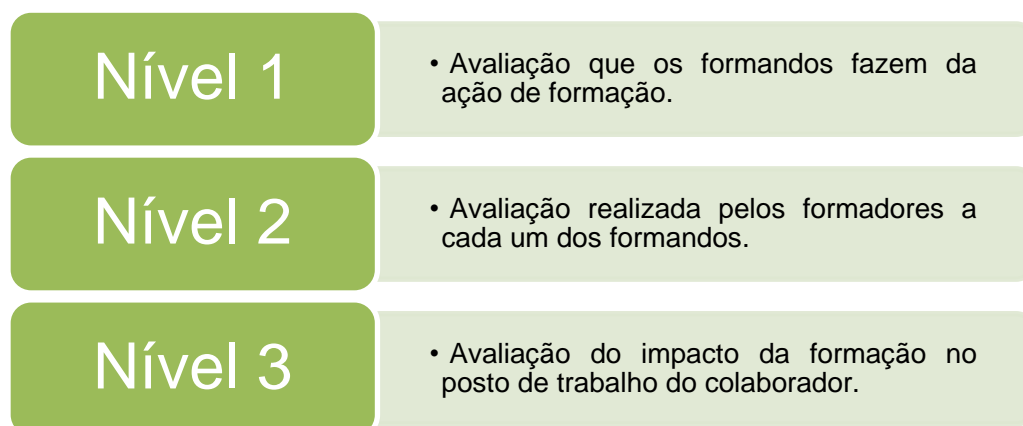
A *Bosch Termotecnologia SA* possui três equipas no Departamento de Recursos Humanos. Uma das equipas é responsável pelo Processamento Salarial, outra equipa é responsável pelo Recrutamento e outra equipa é responsável pela Formação. Como faz sentido, a informação recolhida diz essencialmente respeito à equipa da formação. Esta equipa trata de todas as tarefas relacionadas com a formação de todos os colaboradores da empresa, nomeadamente o diagnóstico das necessidades formativas, a organização e execução das acções formativas, bem como de avaliar as mesmas e analisar os seus resultados.

No que diz respeito ao levantamento de necessidades, o processo é em tudo semelhante ao processo da *Funfrap – Fundação Portuguesa SA*. A equipa da Formação do departamento reúne com todos os departamentos anualmente para definir as necessidades de formação de cada departamento e elabora um plano de formação de acordo com estas necessidades.

No que diz respeito às condições físicas para a execução das acções formativas, a Bosch possui salas e materiais capazes de promover a aprendizagem. As acções são lecionadas tanto por formadores externos, como por formadores internos e a formação no posto de trabalho também é uma realidade bastante comum.

Remetendo mais diretamente para a questão central desta recolha de informação, a avaliação da formação na *Bosch Termotecnologia SA* está dividida em três níveis:

Figura 8 – Níveis de Avaliação de Formação da *Bosch Termotecnologia SA*.



Fonte: Departamento de Recursos Humanos da Bosch Termotecnologia (2014)

No primeiro nível, a avaliação efetuada diz respeito ao momento imediatamente após a ação formativa, onde através do completar de um questionário sobre a formação se tenciona perceber o grau de satisfação/utilidade que o colaborador atribui à formação em questão. O questionário é normalmente de formatação fixa, tal como acontece na Funfrap.

No segundo nível, a avaliação efetuada diz respeito ao momento de avaliação do formador sobre os colaboradores formandos. Esta avaliação decorre nas ações de duração superior ou igual a 4 horas. Quer a formação seja lecionada por um formador interno ou externo, a requisição da avaliação por parte do departamento para com o formador verifica-se. Este tipo de avaliação pós-formativa por parte de quem lecionou fomenta a análise da captação do conhecimento por parte dos ouvintes, assim como a capacidade de poder vir a ser aplicada no posto de trabalho e, assim, melhorar processos e a qualidade do produto.

Finalmente, no terceiro nível, verifica-se o nível mais complexo na avaliação da formação. Esta pretende avaliar o impacto da formação no posto de trabalho do colaborador. Segundo a fonte da empresa, verifica-se mais dificuldade em viabilizar resultados claros e evidentes neste nível, já que a avaliação é na base de critérios mais específicos e por vezes difíceis de dimensionar. Este terceiro nível de avaliação da formação está intimamente ligado com a avaliação de desempenho. Através de um procedimento nomeado por MAG⁴, que representa uma conversa entre chefia e o colaborador para estipular objetivos, trocar informação e rever resultados e pontos de melhoria. Pretende-se assim criar percepções e conclusões claras da eficácia da formação lecionada nesse ano de trabalho e das necessidades de formação para o ano seguinte.

Parte importante na avaliação da formação é a análise estatística das ações desenvolvidas, onde se pretende apurar quantitativamente e por indicadores gerais, o suprir das necessidades

⁴ Expressão alemã que significa «conversa com o Colaborador».

formativas. O suporte informático da empresa, com aplicações para gestão da formação, permite um armazenamento dos dados e tratamento dos mesmos. Assim garantem-se não só as obrigações legais no que diz respeito à formação, como também se retiram algumas conclusões estatísticas dessas mesmas atividades.

Há ainda uma ação que complementa o processo de avaliação das formações lecionadas que está relacionada com criação de workshops para suprir necessidades que se possam originar. Estas acções, não contempladas muitas vezes no plano anual de formação, visam actuar nos diversos departamentos e nas diversas áreas fomentando o desenvolvimento intelectual, o aumento da produtividade e a melhoria de serviços e processos ao longo do ano.

Tendo por certo o valor das informações recolhidas nesta reunião na *Bosch Termotecnologia*, pretende-se que esta mesma informação fomente uma base comparativa de procedimentos que possa desenvolver o processo formativo e principalmente melhorar a avaliação da eficácia da formação.

Fica também patente que um sistema informático da empresa e todas as suas aplicações, são integradores de grande parte dos procedimentos no que concerne à avaliação da formação. Dessa forma, facilita-se o processo de avaliar uma formação e obter os resultados conclusivos. A capacidade de gerar automaticamente as presenças, avaliações dos formadores, avaliações dos formandos e dos chefes de equipa, evita todo um processo burocrático e lento e fomenta a rápida partilha da informação. A integração das chefias nestas aplicações é um fator chave para o desenvolvimento da formação na empresa.

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta fase do relatório pretende-se interpretar os resultados provenientes dos procedimentos metodológicos, considerando-se a revisão da literatura realizada, bem como algum elemento das atividades desenvolvidas no estágio que seja pertinente para a discussão.

Desse modo, a análise documental realizada oferece algumas considerações no que diz respeito ao processo formativo da Funfrap. Começando pelo levantamento de necessidades, a Funfrap executa esse levantamento, essencialmente, junto dos diretores de departamento, chefes de secção da fabricação ou chefes de equipa. O documento caracteriza-se pela facilidade de preenchimento, com as especificidades necessárias para uma boa definição das formações requeridas no plano anual de formação. No entanto, segundo a sugestão de Kirkpatrick & Kirkpatrick (2009) o levantamento de necessidades pode também envolver outros intervenientes, como os próprios formandos e até mesmo os clientes, ou ainda uma relação próxima com a avaliação de desempenho para uma melhor perceção das necessidades. A Funfrap interliga alguns destes fatores, nomeadamente nas necessidades criadas por reclamações de cliente ou por gestão estratégica da direcção. Poderia ser interessante um envolvimento dos colaboradores que recebem formação neste processo de recolha de necessidades, já que o seu interesse por matérias relacionadas com a formação foi demonstrado no questionário que abordarei posteriormente nesta discussão. Segundo Guerra et al. (2007) este processo de levantamento de necessidades deve contemplar uma análise das competências atuais dos futuros formandos e das competências e metas que se pretende que os mesmos tenham após a formação. Nesse sentido, os critérios para cada formação no levantamento de necessidades é claramente visível no documento, com os objetivos a atingir, a prioridade e as tipologias de cada formação a serem referidos/as. O WCM também tem um papel fundamental no levantamento de necessidades, na medida em que envolve os vários decisores na escolha de formação que evite o desperdício e as perdas.

Abordando as ações de levantamento e planeamento das ações formativas, o programa base das ações de sensibilização e formação de segurança e saúde no trabalho é uma ferramenta fundamental no processo formativo da Funfrap, não só porque estabelece uma standardização dos conteúdos relacionados com a temática, mas também porque facilita o preenchimento do documento do levantamento de necessidades, bem como da folha de registo da formação por parte dos formadores. Da mesma maneira, o programa base de ações de sensibilização e formação de ambiente contribui para a organização das ações formativas. Contudo, a experiência profissional obtida neste estágio na empresa permitiu analisar o uso destes programas por parte dos formadores internos. Verificou-se uma necessidade de coordenação entre os formadores e os programas, de forma a deixar de existir ambiguidade no registo da formação. Explicitando com um exemplo, surgindo a necessidade de uma formação sobre alguma matéria relacionada com a

Segurança, o formador vai preencher a folha de registo e deveria analisar os conteúdos do programa e escolher o módulo adequado à formação em causa. O que por vezes aconteceu foi o formador descrever detalhadamente todas as matérias abordadas, mas não referir nenhum módulo ou curso concreto. Tal acontecimento provoca uma revisão por parte do departamento de Recursos Humanos ou da Segurança, Saúde e Ambiente, para definir o módulo ou curso concreto para assim poder lançar na plataforma informática de gestão da formação. Portanto, este entrave poderia ser resolvido com formação de todos os formadores internos no sentido de informar e sensibilizar para o uso dos programas e dos cursos já estabelecidos.

Na sequência da análise documental, o documento de validação da formação da Funfrap contempla os parâmetros essenciais que o formando deve avaliar imediatamente após a formação ser lecionada. Segundo Guerra et al. (2007), a fase da validação da formação deve contemplar a qualidade dos formadores, qualidade da documentação, meios pedagógicos utilizados, metodologias que suportaram a ação, utilidade, ambiente entre os participantes, horários e duração. Assim, confere-se que o documento prevê todos estes parâmetros. Os dados recolhidos deste documento são inseridos numa plataforma informática que estabelece ligação com a sede da empresa, em Itália.

Relativamente à avaliação da formação, da sua eficácia, a Funfrap dispõe de um documento apresentado anteriormente, que prevê o envolvimento do colaborador que recebeu formação com duração superior a oito horas e da sua chefia. Desse modo, o documento requer uma análise por parte do colaborador, passado três meses, sobre os objetivos da formação previamente traçados e a sua condição anterior e posterior ação formativa. Quanto à chefia, um conjunto de questões são colocadas, de forma a conferir os efeitos positivos ou negativos da formação no colaborador e do seu papel como chefia de assegurar todos os meios para que o colaborador tenha sucesso. Este procedimento vai de encontro com a examinação dos objetivos traçados no diagnóstico e da sua eficácia no fim do processo formativo que Guerra et al. (2007) mencionam. No entanto, durante o estágio percebi que este questionário não era de momento aplicado às formações a que era destinado, o que no meu ponto de vista constitui menos rigor ao processo de avaliação da formação. Dado que a ferramenta condiz com os padrões necessários a avaliar, esta transformaria o processo de avaliação das formações com duração superior a oito horas, efetivamente avaliado e não apenas validado. No entanto, o acompanhamento diário e a própria avaliação de desempenho pode contribuir para uma avaliação dos efeitos da formação.

Percorrendo ainda os documentos analisados, o procedimento da «Competência, Formação e Sensibilização» da Funfrap – Fundação Portuguesa sustenta a política adotada pela empresa na área da formação. Daí destaca-se a definição de três dias de integração dos colaboradores, com um conjunto de atividades, diálogos e formações essenciais à integração. Recorrendo a Serrano (2010), a visão de gestão estratégica dos recursos humanos é caracterizada por práticas como a

personalização, a adaptação, a mobilização, a partilha e a antecipação. Nesse sentido, o processo de integração de colaboradores envolve um conjunto de conteúdos programáticos, como a relação cliente/fornecedor, os produtos fabricados, os planos e as gamas de controlo ou os defeitos, que envolvem os colaboradores em várias temáticas empresariais fundamentais para a sua integração e perceção das políticas da empresa. Este processo contempla ainda reações e o *feedback* do colaborador que inserem a dimensão personalizada da função recursos humanos.

Relativamente aos resultados obtidos no questionário aos colaboradores da fabricação da Funfrap, a amostra de 160 inquiridos permitiu perceber alguns elementos relacionados com as diversas particularidades da formação. Ressalta-se o claro envolvimento dos participantes no completo preenchimento dos questionários e no tempo investido no mesmo.

Iniciando pela perceção dos colaboradores sobre a formação inicial, a larga maioria considera que esta foi essencial na sua integração na empresa e que foi importante para cumprir regras de segurança e higiene. A maioria não só achou que a formação inicial não era excessivamente longa, como também que os conteúdos foram bem explicados e relacionados com o posto de trabalho. Assim, relativamente aos conteúdos da formação inicial, os colaboradores valorizaram mais a segurança no trabalho, a formação específica sobre o posto de trabalho e a higiene no trabalho. Por outro lado, os conteúdos com algumas percentagens menos expressivas relevantes foram a relação cliente-fornecedor, os planos e as gamas de controlo e os defeitos. Com os resultados apresentados interpreta-se uma valorização por parte dos colaboradores deste tipo de formação, denominada por Guerra et al. (2007) como «formação de integração e orientação». Alguns conteúdos menos relacionados com a formação sobre o posto trabalho foram de certa forma desvalorizados, podendo-se justificar pelo facto da Funfrap ser uma empresa fabril metalúrgica, onde é exigida uma capacidade de trabalho manual e específico de determinados postos aos colaboradores.

Relativamente à formação contínua, os resultados revelam que, globalmente, os colaboradores avaliam positivamente a formação lecionada na empresa, considerando que esta influenciou positivamente a sua produtividade e foi útil para aplicar no posto de trabalho, valorizando ainda os formadores da empresa. Outro fator que se constata e se torna fundamental na discussão dos resultados é a perceção dos colaboradores sobre o papel do WCM na formação recebida. Essa perceção é claramente positiva, na medida em que dos colaboradores inquiridos, 136 concordam, totalmente ou em parte, que o WCM foi impulsionador de formação essencial ao seu desenvolvimento profissional. Acrescenta-se que 85% dos inquiridos consideram as SOP importantes para o seu desenvolvimento e 83% consideram as OPL essenciais para o seu desenvolvimento profissional. Estes dados refletem o envolvimento dos colaboradores com o programa WCM, a perceção da importância do programa para a sua segurança, saúde e desempenho, bem como de quem os rodeia.

Ainda relacionado com a formação contínua recebida pelos colaboradores inquiridos, encontra-se uma disposição por parte de 90% dos inquiridos para receber mais horas de formação. Com percentagens que excedem os 70%, os colaboradores também consideram que as chefias acompanham o seu desempenho após as formações e que são incentivadores da aprendizagem. Assim, avaliando a importância da formação no seu desempenho, 46% colaboradores classificaram com a nota máxima de importância e 37% com a nota 4, revelando assim uma valorização da formação na sua situação profissional.

O questionário a chefes de equipa ou setor da fabricação da Funfrap tem características diferentes do questionário anterior. Desde logo, o número de colaboradores que poderiam responder era bastante reduzido (14), comparativamente à amostra anterior. Tendo obtido respostas de oito chefes, este questionário foi realizado em modo *online* usando uma plataforma de questionários privados. O interesse pela aplicação por parte do supervisor de estágio e outros responsáveis da empresa gerou uma possível utilização futura da aplicação, numa abordagem definida por Bouchez apud Serrano (2010) de incursão das novas tecnologias da informação e comunicação nos processos. Também houve interesse de partilha de resultados deste questionário com a empresa, de forma que as perceções verificadas possam gerar valor na organização.

Relativamente aos resultados do questionário, a formação inicial é fator essencial na integração de novos elementos, na opinião dos inquiridos. Os conteúdos desta formação mais valorizados são a segurança no trabalho, a saúde no trabalho e as práticas ambientais, revelando uma relação muito próxima com os programas-base existentes, precisamente sobre estas temáticas. No que diz respeito à atribuição de influência a esta formação no desenvolvimento profissional, as chefias indicam que podem evitar acidentes, promover o uso correto de EPI's e evitar as más práticas ambientais. Quando questionados sobre a sua *performance* como formadores iniciais, os quatro inquiridos que deram este tipo de formação e, portanto, em condições de responder, avaliaram-se positivamente. Os aspetos mais valorizados na auto-avaliação foram a disponibilidade para o diálogo e a geração de bons comportamentos no posto de trabalho.

Como as chefias também recebem formação interessava analisar as suas opiniões sobre a formação recebida. Desse modo, os chefes de equipa avaliam a formação que receberam de forma positiva, manifestando que tem utilidade para aplicar no posto de trabalho e que influencia positivamente a sua produtividade. Da mesma forma, o WCM assume um papel fundamental na formação, na opinião das chefias. Cerca de 80% dos inquiridos concorda que o programa impulsiona formação essencial ao desenvolvimento profissional e os restantes concordam em parte. Os inquiridos também atribuem papel preponderante do WCM na redução de perdas ou desperdícios. Entende-se assim a importância atribuída pelas chefias à formação no seu

desenvolvimento profissional, lembrando que apesar de todos estarem vinculados à empresa há mais de dez anos, compreendem a necessidade de constante aprendizagem e desenvolvimento das suas capacidades.

No que diz respeito aos efeitos da formação lecionada pelos inquiridos, nos seus colaboradores, durante o ano de 2013, 75% considera que os efeitos são «bons» e 25% considera que os efeitos são «muito bons». Esta opinião dos inquiridos é realçada com a importância que as chefias dão à formação no desempenho dos seus colaboradores, onde 75% avaliam com a nota máxima da escala de importância e 25% com a nota seguinte mais próxima. Com estes dados, pode-se afirmar que apesar de globalmente as chefias da Funfrap avaliarem positivamente tanto a formação inicial como a formação contínua, existe a percepção de um caminho por percorrer no que diz respeito à influência, cada vez mais significativa, da formação nos resultados profissionais e na segurança pessoal.

Relativamente à informação recolhida na Bosch Termotecnologia, esta visava, sobretudo, captar os processos de avaliação da empresa, na tentativa de valorizar o processo da entidade de acolhimento. No primeiro nível desse processo de avaliação da formação, o procedimento é semelhante ao da Funfrap. A validação da formação é realizada de forma idêntica. No entanto, o segundo nível apresenta a novidade do formador avaliar os formandos e desse modo entender se a opinião do formador sobre os ouvintes é positiva e se a formação terá efeito na aplicação no posto de trabalho. Este procedimento é aplicado nas formações com duração superior ou igual a quatro horas, representando uma diferença de metade da duração necessária para a Funfrap validar a formação. A possibilidade de captar não só as opiniões dos formandos como também as opiniões dos formadores, em formação de menor duração, podem conferir vantagens na percepção dos efeitos da formação nos colaboradores da Funfrap.

Outro aspeto relevante da informação recolhida foi a interligação da avaliação de desempenho com a análise dos efeitos da formação nos colaboradores. Aliando os objetivos traçados no início do ano relativamente a matérias formativas, com a revisão desses mesmos objetivos no final do ano, verifica-se se a formação fomentou melhoria do rendimento e da segurança do colaborador ou se os resultados ficaram aquém das expectativas. Um fator importante neste nível de avaliação é o sistema informático, que comporta determinadas aplicações para gerir esta análise dos objetivos, facilitando o trabalho das chefias e o tratamento dos dados estatísticos. Outro factor relevante que este nível oferece é a individualização dos objetivos e do desempenho do colaborador, proporcionando diferentes áreas de atuação futuras, consoante as necessidades do colaborador. Segundo Sousa et al. (2006) este processo de “coordenação de ações para encontrar soluções e resolver problemas” (2006:143) é essencial no desenvolvimento de competências.

Na sequência das reflexões anteriores, apresenta-se uma análise SWOT sobre a formação na Funfrap e o desenvolvimento de recursos humanos. Esta pretende identificar algumas forças e fraquezas relativamente ao tema, analisando os fatores internos. Pretende também identificar oportunidades e ameaças, remetendo para os fatores externos à Funfrap.

Tabela 26 – Análise SWOT da Formação e Desenvolvimento de RH na Funfrap

ANÁLISE SWOT		
FORÇAS	FRAQUEZAS	Fatores internos
<ul style="list-style-type: none"> • Programa WCM • Condições físicas para formação • Formadores experientes • Perceção positiva dos colaboradores sobre a formação na Funfrap • Disponibilidade das chefias e perceção positiva da formação • Formação Inicial de colaboradores • Programas Base bem estruturados • Planos Anuais de Formação 	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação da Formação • Limitação de sistema informático de gestão de formação profissional • Excesso de burocracia no processo formativo • Défice de recursos humanos para gestão da formação • Ambiguidade na definição das ações formativas por parte de formadores 	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	Fatores externos
<ul style="list-style-type: none"> • Atualização informática no mercado para sistema integrador de levantamento, registo e avaliação da formação • Benchmarking • Parcerias com Universidades • Possibilidade de integração de estagiários nos RH • Apoios do Estado à formação profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida evolução tecnológica da concorrência • Alteração de legislação laboral relacionada com a formação profissional 	

Nesta análise SWOT, considera-se que os fatores internos relacionados com a formação na Funfrap têm forças e fraquezas. No que diz respeito às forças, destaca-se o programa WCM como impulsionador de formação na empresa, bem como todos os programas base elaborados e os habituais planos anuais de formação úteis para a gestão da formação. Outro aspeto que representa uma força é a perceção dos colaboradores que se revela globalmente positiva nos questionários aplicados e a disponibilidade e experiência das chefias/formadores. Distingue-se ainda a formação inicial de colaboradores como uma força, devido ao processo complexo de introdução de diversas temáticas da empresa e do posto específico de trabalho, assim como leva em consideração o *feedback* do recém-contratado. Relativamente às fraquezas, destaca-se o processo de avaliação da formação poderia ser otimizado, utilizando formulários já existentes para avaliar a eficácia das formações ou criando novos mecanismos para o efeito. Interligado com o ponto interior está a limitação do sistema informático de gestão da formação da Funfrap, que poderia integrar mais funcionalidades de forma a criar fluidez no processo formativo e reduzir o excesso de burocracia.

Considerando os fatores externos à empresa, indicaram-se algumas oportunidades e ameaças sobre a formação profissional na Funfrap. As oportunidades identificadas remetem para a possível oferta de uma solução informática para a melhoria do sistema por parte do mercado. Também indicam a oportunidade de realizar parcerias com universidades e outras organizações para o desenvolvimento do processo formativo. É ainda indicada a necessidade de *benchmarking* na empresa, com vista o desempenho e os procedimentos da empresa, com bases comparativas. Relativamente às ameaças, identifica-se a rápida evolução tecnológica que as empresas concorrentes do setor metalúrgico podem apresentar em aplicações de gestão da formação e melhoria do desempenho.

Interessa concluir esta discussão dos resultados obtidos com uma reflexão sobre a Administração Pública (AP) em matérias de formação profissional e desenvolvimento de recursos humanos. Num contexto global onde as fronteiras entre a esfera pública e a esfera privada são cada vez mais flexíveis, a ideia da troca de boas práticas entre serviços e administrações é fundamental (Boyne 2002). Neste sentido, o contexto de aparente ou concreta preocupação dos agentes políticos por uma reforma do Estado, que surge com o lema de «reformular é diferente de cortar», parece despertar para um acompanhamento por parte não só das ciências sociais como também de cidadãos interessados das reais intenções de tal reforma.

Reflexo disto mesmo, o guião para a reforma do Estado apresenta esta intenção de ganhar eficiência com a incursão da lógica do setor privado em diversas áreas da função pública, nomeadamente as políticas de recursos humanos, como define o seguinte exemplo:

“Reformular o Estado, é ganhar eficiência. Nesse plano, a introdução das 40 horas no regime laboral da Administração Pública, em sintonia com o

praticado no sector privado, bem como novas fórmulas de mobilidade, qualificação e rescisão por mútuo acordo, visaram flexibilizar a política de recursos humanos do Estado.” (Governo de Portugal 2013: 31)

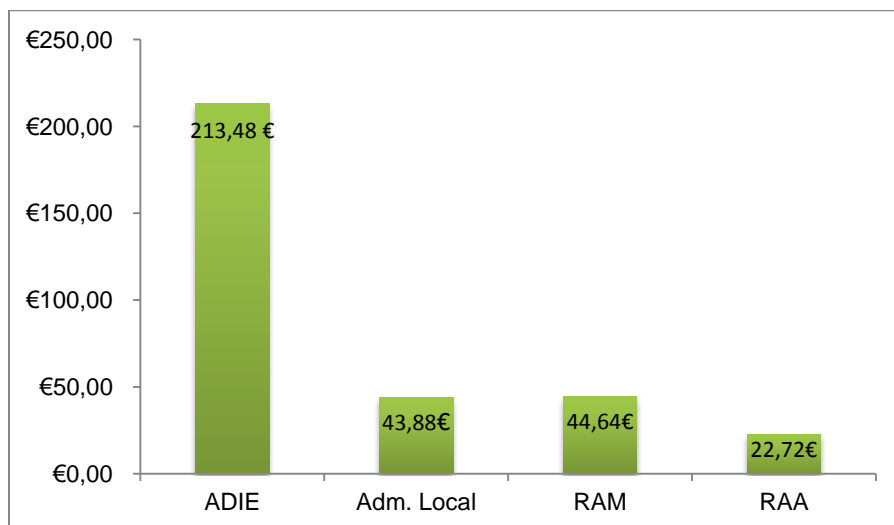
Assim sendo, o estágio realizado forneceu algumas pistas para a análise de tais reformas propostas pelos governantes, do enquadramento legal da formação profissional no setor público e do investimento do Estado nesta matéria. No enquadramento legal da formação profissional na AP, a Lei n.º 50/98, de 11 de Março prevê que os objetivos da formação profissional são os seguintes.

- a) “Contribuir para a eficiência, a eficácia e a qualidade dos serviços;
- b) Melhorar o desempenho profissional dos funcionários e agentes da Administração Pública, fomentando a sua criatividade, a inovação, o espírito de iniciativa, o espírito crítico e a qualidade;
- c) Assegurar a qualificação dos funcionários para o ingresso, acesso e intercomunicabilidade nas carreiras;
- d) Contribuir para a mobilidade dos efectivos da Administração Pública;
- e) Contribuir para a realização pessoal e profissional dos funcionários e agentes da Administração, preparando-os para o desempenho das diversas missões para que estão vocacionados;
- f) Complementar os conhecimentos técnicos e os fundamentos culturais ministrados pelo sistema educativo.” (Lei n.º 50/98, de 11 de Março de 1998)

Deste modo, o sítio na internet da Direção-Geral da Administração e do Emprego Público (2014) refere que a estratégia a adotar relativamente à formação profissional na AP remete para o “desenvolvimento, valorização e qualificação dos trabalhadores com vista ao aumento da produtividade, da motivação e da responsabilização na prestação de serviços públicos de qualidade” (DGAEP, 2014). Esta estratégia direcionada para objetivos de produtividade e qualidade está interligada com a visão estratégica de algumas empresas no que diz respeito à formação, como a Funfrap. Isso fica evidente quando, no mesmo sítio, se esclarece o plano de formação com as diferentes etapas, do levantamento de necessidades à definição de critérios de validação e avaliação da formação, em semelhança com o processo formativo da Funfrap.

Se por um lado as empresas sentem a necessidade de investir na formação dos seus colaboradores, Lopes et al. (2010) afirmam, no Relatório de Atividades de Formação da Administração Pública 2009, que em 2009 o investimento médio em formação por trabalhador da AP foi de 177,63€. No entanto verifica-se uma diferença quando se analisa o investimento na Administração Direta e Indireta do Estado e de outras administrações públicas, como se percebe no gráfico seguinte.

Gráfico 21 – Investimento em Formação por Trabalhador na AP



Fonte: Adaptado de Relatório de Atividades de Formação da Administração Pública 2009, 2010, pp.34.

Sabendo que a AP tem algumas especificidades que exigem uma atenção nas comparações de diversas matérias com entidades privadas, a perceção, tanto de empresas do setor privado, como a Funfrap, tanto das organizações públicas, sobre a constante necessidade de formar colaboradores e de tornar essa mesma formação, não num custo, mas num investimento parece atual. Numa reflexão sobre as limitações à formação profissional, Madureira (2005) refere que “na avaliação das muitas limitações que existem para a formação profissional contínua, designadamente quando gerida em contexto administrativo, percebemos que existem desafios que poderão ser ganhos (como é o caso do aproveitamento da hipótese da formação em detrimento de um recrutamento que se tornou progressivamente impossível considerando os imperativos normativos/orçamentários que impedem a contratação de novos funcionários públicos)” (2005: 1131).

A formação profissional na Administração Pública poderia assim beneficiar com a aproximação a algumas práticas do setor privado relacionado com a formação, na medida em que os problemas reais e atuais da realidade de cada administração fossem colmatados e se pudesse prevenir as más práticas ou decisões no setor público. Algumas dessas práticas relacionam-se com uma concreta avaliação da eficácia no final das ações formativas, com a proximidade do processo formativo à avaliação do desempenho ou com o envolvimento de todas as partes no planeamento da formação.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

1. Conclusões sobre atividades desenvolvidas no estágio

O estágio na Funfrap – Fundação Portuguesa permitiu a aprendizagem e o desenvolvimento pessoal das capacidades profissionais no ramo da gestão de recursos humanos. A disponibilidade para ensinar e explicar por parte da entidade de acolhimento foi uma realidade experienciada, principalmente pelos colaboradores do departamento de recursos humanos, que com paciência e determinação ajudavam a superar as dificuldades de alguém com menos experiência profissional.

As atividades realizadas não se limitaram ao tema de trabalho desenvolvido no estágio, criando assim uma abrangência de tipos de ações, que criaram um conhecimento mais alargado sobre diferentes matérias. A possibilidade de conhecer o programa WCM e entender vários fatores relacionados com a segurança e saúde no trabalho, por exemplo, criaram valor na investigação e na minha formação profissional. Também a possibilidade de assistir aos processos de recrutamento da empresa e aos procedimentos relacionados com os processamentos de ponto e salário, entre outras ações, constituiu uma vantagem no estágio realizado.

Relativamente às atividades sobre a formação na Funfrap, o tratamento de dados na plataforma informática de gestão da formação foi fundamental para entender o modo de proceder no processo formativo da empresa, bem como as obrigações para com a sede da empresa no estrangeiro. O lançamento e arquivo das formações lecionadas e das avaliações fomentaram sugestões de melhoria de documentos ou mesmo possíveis alterações que promovessem a fluidez do processo. Serve de exemplo, uma sugestão sobre a Folha de Registo (Anexo 4), que promoveu uma inclusão de predefinições de cursos no documento, de modo que facilitasse o registo aos formadores e principalmente evitasse a ambiguidade na escolha dos módulos ou cursos.

Outro fator importante das atividades desenvolvidas no estágio reside na possibilidade de estar envolvido num projeto de reforma do sistema informático de gestão de recursos humanos. Numa fase inicial, os proveitos desta ação estão relacionados com a participação numa formação especializada sobre a plataforma que passaria a processar o ponto, processar salários, gerir férias, horários entre muitas outras funcionalidades. A formação permitiu que desenvolvesse as minhas capacidades de utilizador de um programa complexo de gestão de recursos humanos. Numa fase posterior, surgiu a possibilidade de aplicar a formação recebida e dar formação a mais de cinquenta colaboradores sobre a funcionalidade do programa que permite aos responsáveis das unidades de negócio classificar os seus colaboradores. Com a formação lecionada, foi possível desenvolver as capacidades de comunicação, exposição em público, capacidade de síntese, entre outras. Permitiu também a comunicação de ideias e experiências com

colaboradores experientes, com muitos anos de presença na Funfrap, o que contribui claramente uma mais valia no meu desenvolvimento profissional.

Relacionado com as atividades anteriores, está a elaboração dos manuais de internos para a introdução ao sistema informático. A realização do manual de aplicação online, entregue aos responsáveis das unidades de negócio que receberam formação, desenvolveu a minha capacidade de exposição de funcionalidades de forma clara e simples, bem como promoveu um entendimento mais profundo do próprio sistema informático. Também facilitou a perceção de algumas dificuldades sentidas pelos utilizadores, como algumas limitações da própria aplicação, possibilitando assim a intervenção dos colaboradores do departamento na resolução de problemas e dificuldades. Do mesmo modo, o guia funcional para a aplicação informática de gestão de recursos humanos, direccionado para os colaboradores do Departamento de Recursos Humanos, foi de execução mais complexa e pretendeu introduzir de forma clara e simplificada as tarefas mais recorrentes que os colaboradores teriam de executar na aplicação informática. O *feedback* dos colaboradores e do supervisor do estágio foi positivo e, mais uma vez, a realização do manual aumentou o conhecimento da complexa aplicação informática.

Esta oportunidade dada pela Funfrap – Fundação Portuguesa de partilhar o conhecimento adquirido com os outros colaboradores revelou alguma confiança no trabalho desenvolvido. Deste modo, consideram-se cinco conclusões essenciais deste processo no meu desenvolvimento e crescimento:

- Proporcionou o desenvolvimento de capacidades ao nível da oralidade;
- Criou aptidões relacionadas com a comunicação seleccionada para públicos recetores variados;
- Desenvolveu o conhecimento relativo à aplicação informática, numa lógica de aprender ensinando;
- Ampliou o nível relacional com colaboradores da empresa;
- Produziu competências na área da dinamização de formações grupais, na demanda por sugestões de melhoria, críticas ou simplesmente comentários importantes para todo o processo.

Por outro lado, ao analisar as sessões formativas e os efeitos por elas criados, elaborei outros cinco aspetos que podem interpretar fatores de desenvolvimento nos responsáveis das unidades de negócio que receberam formação:

- Criou competências ao nível da aplicação informática *Global Self-Service*;
- Desenvolveu capacidades de trabalho alusivas a ferramentas informáticas genéricas;
- Fomentou o espírito crítico, na medida em que foram dadas sugestões de melhoria e criação de valor;

- Consciencializou para o rigor necessário em matérias respeitantes ao ponto, horas extra, faltas ou trabalho suplementar;
- Criou sugestões relacionadas com horários de trabalho, turnos e outras matérias que se revelaram importantes para o desenvolvimento da gestão da aplicação.

Deste modo, as conclusões que retiro das atividades que desenvolvi relativamente ao desenvolvimento das minhas competências, da aprendizagem de novas técnicas, procedimentos e métodos são manifestamente positivas.

2. Conclusões sobre a Formação e o Desenvolvimento de RH na Funfrap

A formação na Funfrap é encarada como fator fundamental para a redução de acidentes de trabalho, a redução de desperdícios, segurança do colaborador e ambiente fabril saudável. O programa WCM afirma-se como um forte impulsionador da diminuição da perda, de maneira que a formação pode e deve desempenhar um papel significativo nessa mesma melhoria nos vários setores da empresa.

A perceção dos colaboradores sobre a formação lecionada na empresa é de maneira geral positiva, segundo a representação estatística do inquérito realizado, onde a confirmação da importância da mesma na sua rentabilidade e segurança ficou registada. Também o envolvimento dos colaboradores com o programa WCM ficou expresso nos resultados do inquérito. Relativamente às chefias verifica-se uma disponibilidade para lecionar mais ações formativas e uma valorização da formação no seu desenvolvimento profissional e no desenvolvimento dos seus colaboradores.

Também a formação inicial de colaboradores integra um conjunto de ações bem definidas, que contemplam o diálogo e integração do colaborador. Os documentos formativos desenvolvem o processo formativo, do levantamento de necessidades, passando pelo registo das ações até à validação das formações com mais de oito horas e avaliação das mesmas. A introdução de um sistema informático que integrasse todos estes documentos e todos os formadores internos pouparia bastantes recursos e burocracias ao processo. Alguns obstáculos que se podem constituir a esta introdução seriam a impossibilidade de financiamento do sistema, a falta de conhecimentos informáticos pelos utilizadores ou até mesmo a dificuldade de encontrar ou construir um software de gestão da formação.

A eficácia da formação na Funfrap com duração inferior ou igual a oito horas é verificada pelo acompanhamento quotidiano que a chefia faz do desempenho do seu colaborador. Seria interessante expressar esse acompanhamento em relatórios ou dados estatísticos que permitissem uma análise mais detalhada dos efeitos da formação em cada colaborador. Uma provável relação mais estreita entre a avaliação do desempenho e o processo formativo, poderia

trazer reais vantagens. Já as formações em sala com duração superior a oito horas carecem da utilização de documentos existentes e que podem ser úteis na avaliação da formação e dos efeitos da mesma no desenvolvimento profissional dos indivíduos.

Relativamente a todo um conjunto de informação que é direcionado para a sede do grupo que a empresa pertence, poderia ser vantajosa a realização de relatórios conclusivos sobre os dados anuais das validações das ações formativas ou até mesmo da eficácia das formações e tornar essa informação partilhada pelos responsáveis das unidades de negócio da empresa. Outra ação que poderia fomentar a avaliação da formação seria a realização de questionários, que envolvam os colaboradores a darem a sua opinião sobre as melhorias ou perdas criadas por determinado tipo de formação. A possibilidade de complementar essas opiniões com avaliações dos formadores sobre os formandos pode também criar uma mais valia.

A possibilidade de troca de informação entre empresas nacionais e internacionais é uma realidade que verifiquei no período de estágio e essa troca de informação, métodos e processos sobre a temática da formação pode constituir uma oportunidade para a Funfrap inovar e desenvolver o processo formativo. Também a partilha de conhecimento e a articulação de parcerias com as instituições públicas, tais como as universidades, podem fomentar o desenvolvimento de atividades e recursos para o crescimento da organização e para a melhoria constante pretendida da formação na Funfrap.

A realização deste estágio no departamento de Recursos Humanos da Funfrap foi, no meu ponto de vista, importante para a compreensão da complexidade do trabalho em equipa e das diversas características da formação profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bentes, L., Correia, A. & Gomes, J.F.S., 2009. À conquista de um sistema forte de gestão de recursos humanos. *Economia Global e Gestão*, 14(3), pp.77–91.
- Bosch Termotecnologia SA, 2014. Bosch em Portugal. Available at: http://www.bosch.pt/pt/pt/our_company_10/our-company-lp.html [Accessed March 4, 2014].
- Boyne, G.A., 2002. Public and private management: what's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(January), pp.97–122.
- Brandão, A.M. & Parente, C., 1998. Configurações da função Pessoal: As especificidades do caso português. *Revista Organizações e Trabalho*, 20, pp.23–40.
- Chiavenato, I., 2004. *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*, São Paulo: Thomson.
- DGAEP, 2014. Coordenação do sistema de formação profissional da AP. Available at: <http://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=676bb802-0884-4439-8f9d-bfa429b9fc32>
- Gomes, J.F. et al., 2008. *Manual da Gestão Das Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Governo de Portugal, 2013. Um Estado Melhor. *Proposta do Governo, aprovada no CM de Outubro de 2013*, pp.1–112. Available at: <http://www.portugal.gov.pt/pt/os-ministerios/vice-primeiro-ministro/documentos-oficiais/20131030-vpm-reforma-estado.aspx>
- Guerra, P.B., Camara, P.B. & Rodrigues, J.V., 2007. *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, Lisboa: Dom Quixote.
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D., 2009. Evaluating: Part of a Ten-Step Process. In *Evaluating Training Programs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, pp. 3–15.
- Lacombe, B.M.B. & Tonelli, M.J., 2001. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2),

- pp.157–174. Available at:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000200008&lng=en&nrm=iso&tlng=pt [Accessed May 7, 2014].
- Lapiņa, I., Maurāne, G. & Stariņeca, O., 2014. Human Resource Management Models: Aspects of Knowledge Management and Corporate Social Responsibility. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, pp.577–586. Available at:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813055420> [Accessed April 29, 2014].
- Leite, P.A.R. & Lott, T.C.C., 2013. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma Ferramenta nas Empresas Atuais. *Revista Científica Semana Acadêmica*, 01(42), pp.1–10. Available at:
http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf.
- Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E. & Lengnick-Hall, M.L., 2011. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), pp.243–255. Available at:
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482210000355> [Accessed April 29, 2014].
- Lopes, N.B., Rodrigues, M. de L. & Cobra, J.F., 2010. *Relatório de Actividades de Formação da Administração Pública 2009*, Lisboa.
- Madureira, C., 2005. A formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações. *Revista de Administração Pública*, 39(5), pp.1109–1133.
- Moreira, J.M. & Alves, A.A., 2009. Gestão Pública: entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governação Pública. *Revista Enforques*, VII(11), pp.11–36.
- Raudeliūnienė, J. & Meidutė-Kavaliauskienė, I., 2014. Analysis of Factors Motivating Human Resources in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 110, pp.719–726. Available at:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813055560> [Accessed April 29, 2014].

Rocha, J.A.O., 2009. *Gestão Pública e Modernização Administrativa*, Oeiras: INA Editora.

Rocha, J.A.O., 2005. Quadro Geral da Evolução da Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública. , pp.1–17. Available at: <http://hdl.handle.net/1822/2902>.

Serrano, M.M., 2010. A Gestão de Recursos Humanos: Suporte Teórico, Evolução da Função e Modelos, *SOCIUS Working Papers*, nº1, pp. 1-42.

Sousa, M.J. et al., 2006. *Gestão de Recursos Humanos: Métodos e Práticas* 3ª ed., Lisboa: Lidel.

Teksid Worldwire, 2014. Iron Foundries: Aveiro Plant. Available at: <http://www.teksid.com/stabil/aveiro.htm> [Accessed June 23, 2014].

Weber, M., 1999. Natureza, Pressupostos e Desenvolvimento da Dominação Burocrática. In *Economia e Sociedade*. Brasília: Fundação da Universidade de Brasília, pp. 198–233.

Wilczak, A. & Fernandes, I., 2013. A melhoria contínua na Funfrap - Grupo Teksid. *Fundação* 269, 4, pp.4–9.

Legislação Consultada

Lei n.º 50/98, Diário da República - Série I-A, N.º 59, de 11.03.1998, Páginas 944 a 950

ANEXOS

Anexo 1 - Guia Funcional de Aplicação Informática (Global HR)

FUNFRAP – FUNDIÇÃO PORTUGUESA

Guia Funcional de Aplicação Informática

Ferramenta de Gestão

Funfrap

2014

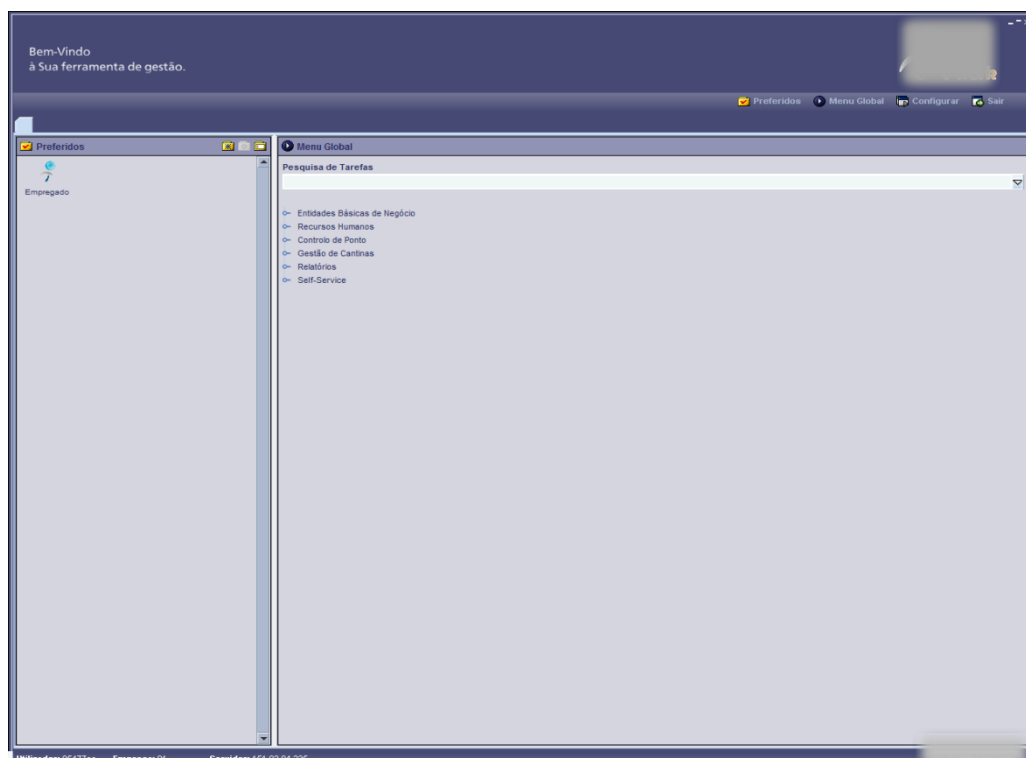
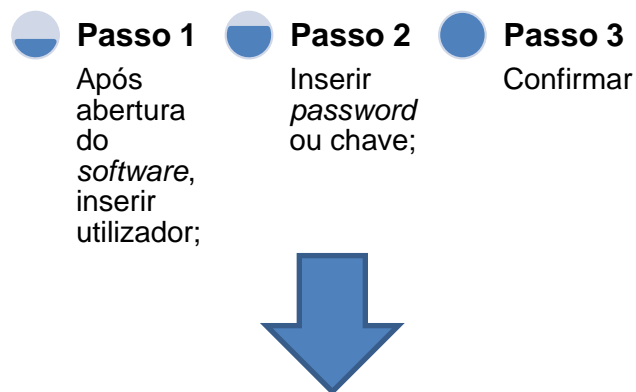
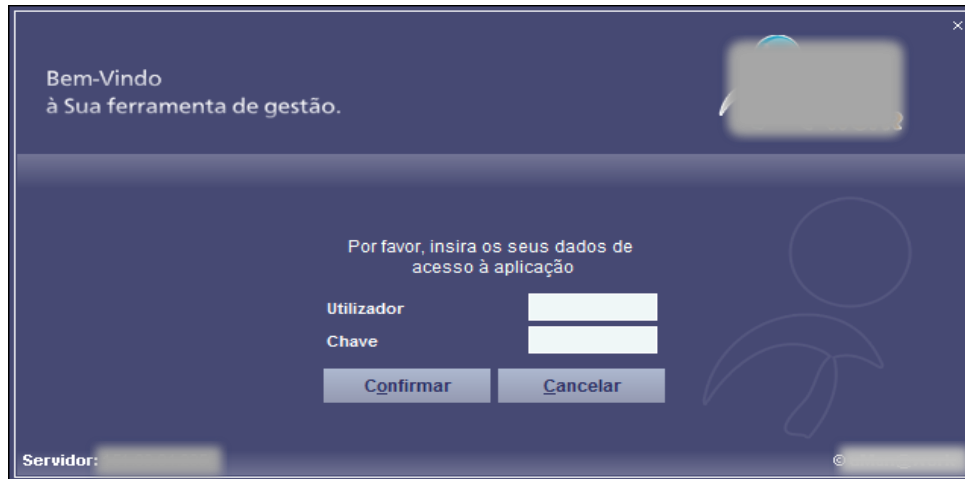
Introdução a nova ferramenta informática de gestão

Contents

1. Introdução.....	2
1.1 Entrada no sistema informático	2
1.2 Página principal do <i>software</i>	3
Menu Global	3
Preferidos	3
2. Distinção de conceitos: <i>Pessoa</i> e <i>Empregado</i>	4
2.1 Pessoa	4
2.2 Empregado.....	5
2.3 Criar ou alterar <i>Pessoa</i>	6
2.4 Criar ou alterar <i>Empregado</i>	7
3. Informação Base – Tabelas, Classificações e Definições.....	9
4. Entidades Básicas de Negócio	11
4.1 Criar Unidade de Negócio	11
4.2 Atribuir <i>Unidade de Negócio</i> a <i>Empregado</i>	12
4.3 Atribuir Responsável a <i>Unidade de Negócio</i>	14
5. Controlo de Ponto.....	15
5.1 Criação de Horários	15
5.2 Atribuir Horário a Empregado/s	16
5.3 Definição de <i>Offsets</i>	18
5.4 Criação de Ciclo.....	19
5.5 Processamento de Marcações.....	21
5.6 Atribuir cartão a empregado	22
5.7 Abertura e encerramento do período de compensação	23
5.8 Abertura e encerramento do período de marcação.....	24
6. Self-Service.....	25
6.1 Como gerir as rubricas do Self-Service	25
6.2 Como criar e gerir Feriados.....	26
6.3 Como gerir Férias.....	27
6.4 Como criar/alterar Menus do Self-Service	28
6.5 Como alterar Sub-menus (tarefas de menu) do Self-Service	29
6.6 Como gerir Pedidos do Self-Service que necessitam de Aprovação pelos Recursos Humanos	31
6.7 Como gerir os Pedidos do Self-Service, níveis de aprovação e vistos	32

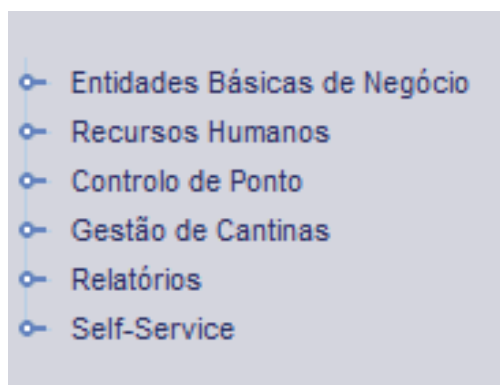
1. Introdução

1.1 Entrada no sistema informático



1.2 Página principal do *software*

Menu Global


I

Este é o centro de operações da aplicação;

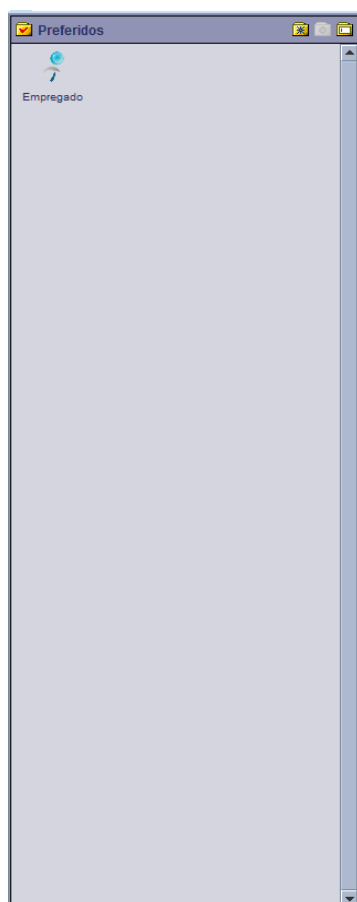

II

Possui um conjunto de seis separadores principais;


III

Para abrir separadores, pressionar a chave anterior ao nome do separador ou pressionar o nome.

Preferidos


Passo 1

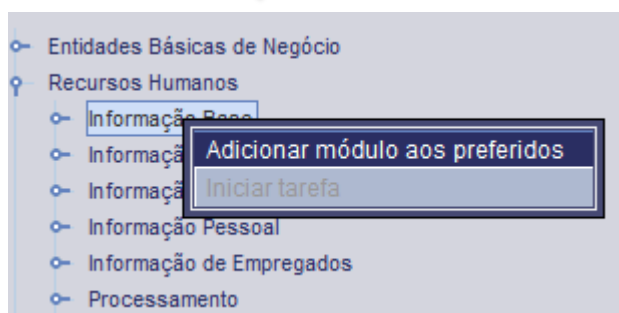
Para inserir algum separador na secção dos favoritos, clicar com botão direito do rato no separador.


Passo 2

Clicar em *Adicionar módulo aos preferidos*;


Remover

Para remover dos favoritos, clicar no separador com botão direito do rato e clicar *Remover dos preferidos*.



2. Distinção de conceitos: *Pessoa e Empregado*

Com a incursão deste sistema informático, surge a distinção entre Pessoa e Empregado:

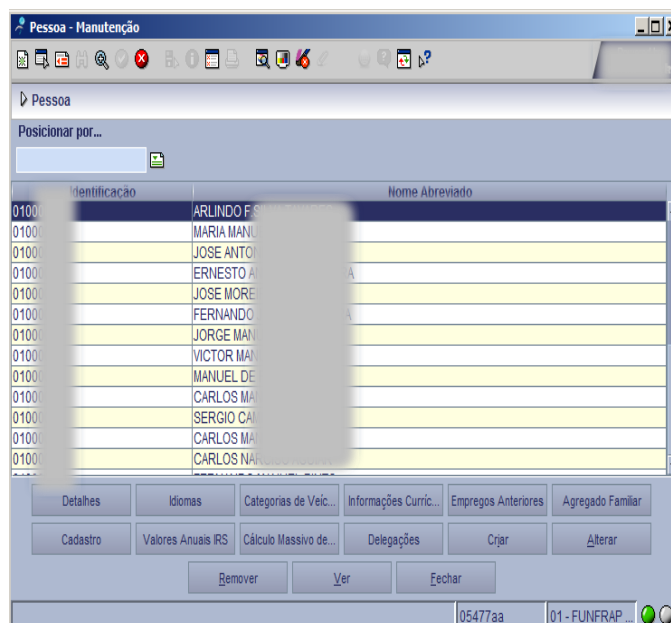
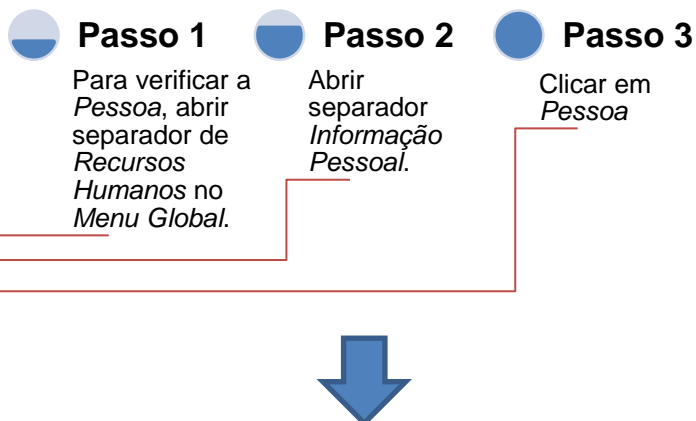
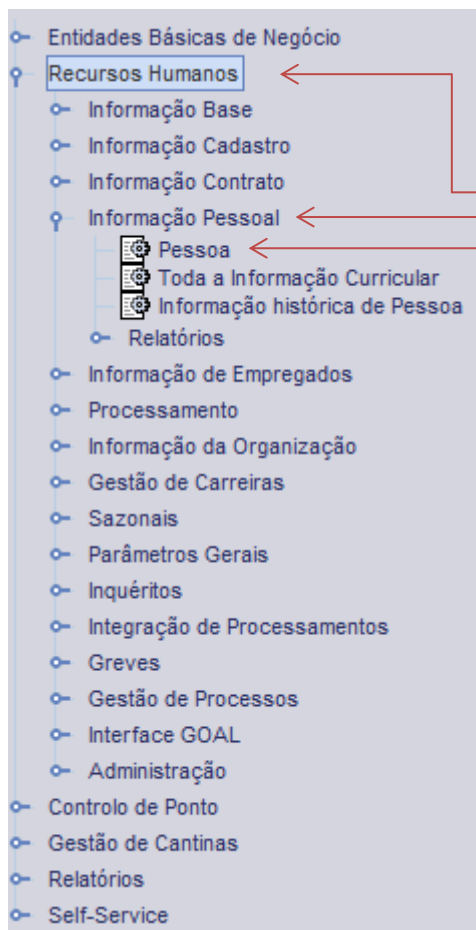
Pessoa

- Qualquer indivíduo que tenha contacto com a empresa (colaboradores, estagiários, candidatos, formadores externos, consultores, trabalhadores externos etc.)

Empregado

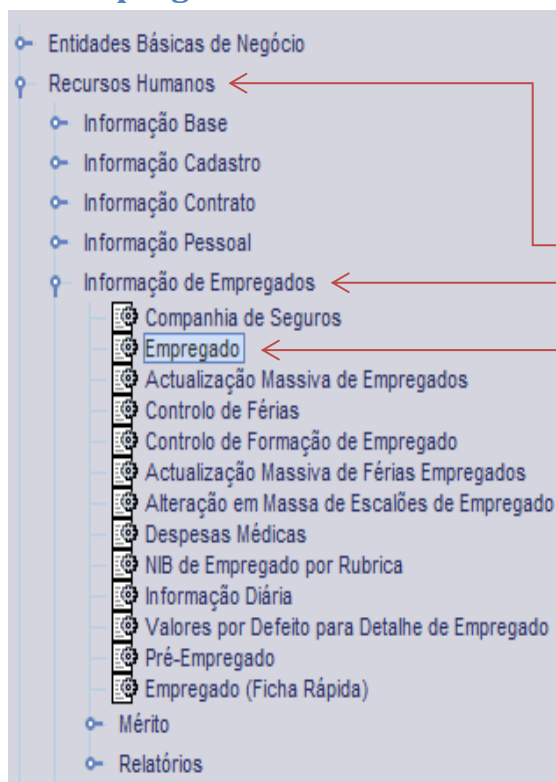
- Designação exclusiva para os colaboradores da empresa *Funfrap - Fundação Portuguesa*.

2.1 Pessoa



Pessoa - Janela de Manutenção

2.2 Empregado



Passo 1

Para verificar o *Empregado*, abrir separador de *Recursos Humanos* no Menu Global.



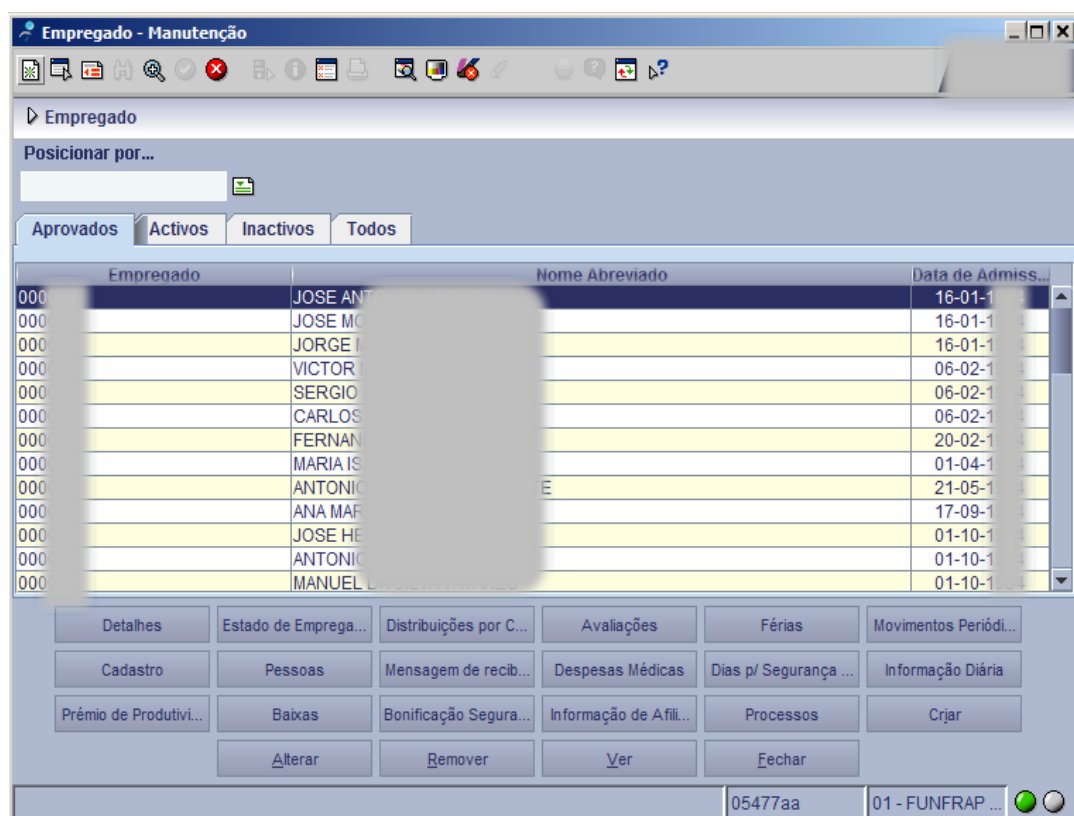
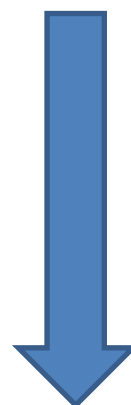
Passo 2

Abrir separador *Informação de Empregados*.



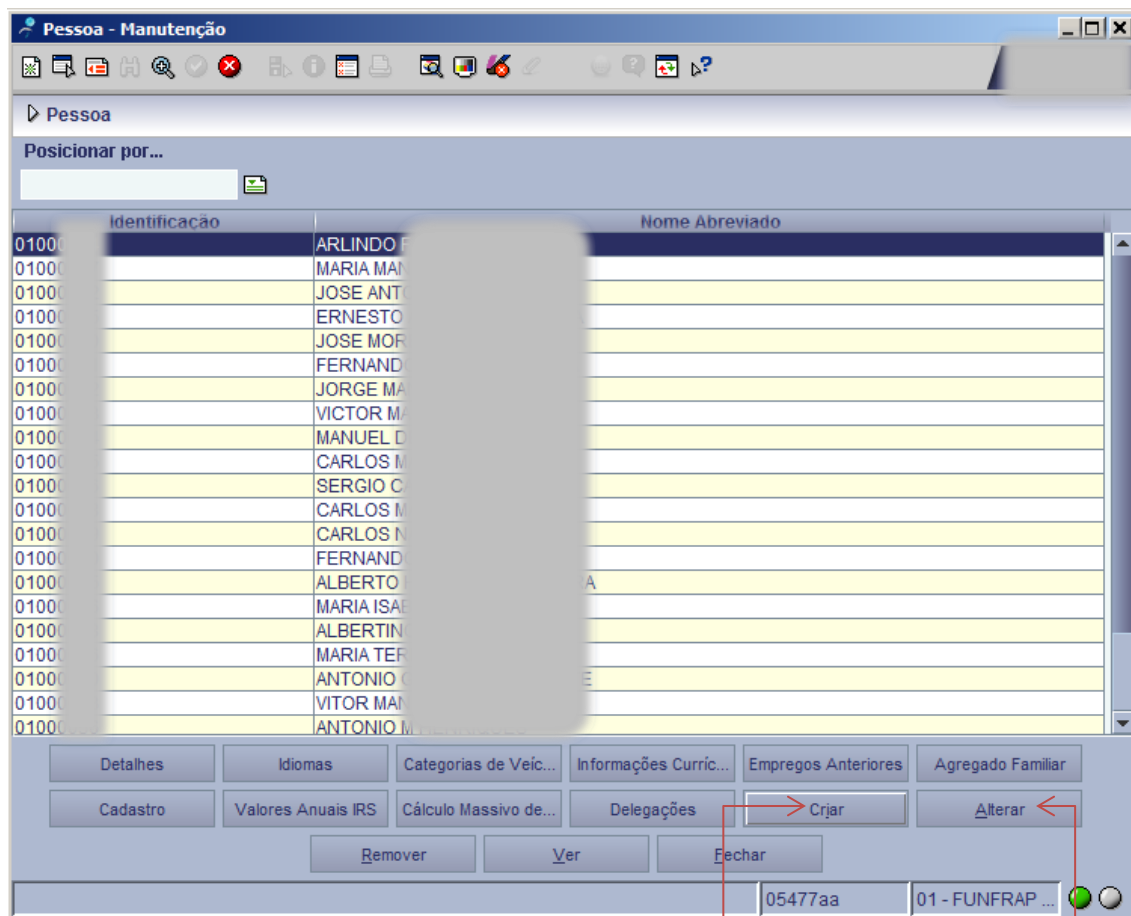
Passo 3

Clicar em *Empregado*.



Empregado – Janela de Manutenção

2.3 Criar ou alterar Pessoa



Passo 1

Abrir janela de manutenção de Pessoa (instrução 2.1)



Passo 2

Clicar em Criar.



Passo 3

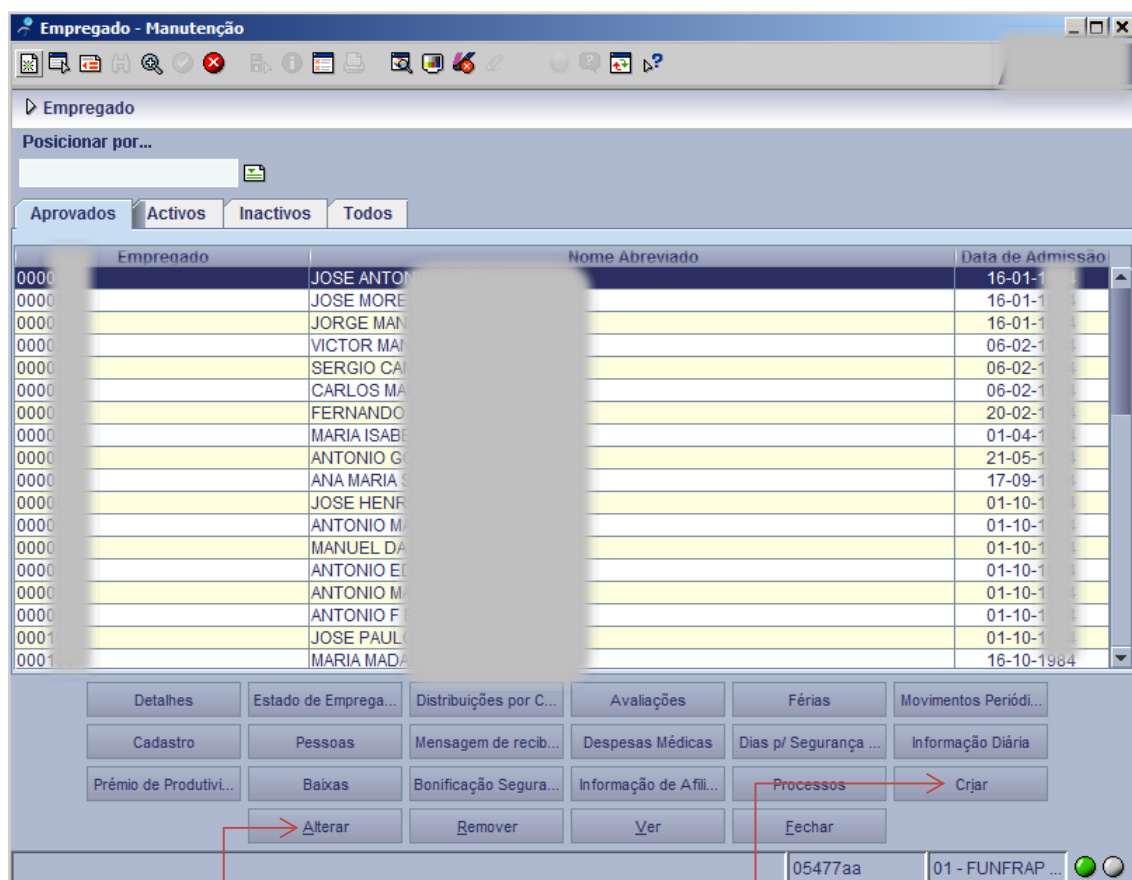
Preencher campos da janela seguinte e confirmar.

Para alterar Pessoa

The screenshot shows the 'Criar novo registo' window. It features a tabbed interface with tabs for 'Informação Pessoal', 'Identificação', 'Carta de Condução', 'Endereço', 'Informação Fiscal', and 'Informação Profissional'. The 'Informação Pessoal' tab is active, showing fields for 'Nome', 'Nome Abreviado', 'Iniciais', 'Nickname', 'Username', 'Quebra Workflow', 'Tipo Sanguíneo', 'Factor Rh', 'Nº de Doador de Sangue', 'Situação Militar', 'Data de Situação Militar', 'Estado Civil', 'Data Início de Seguro', 'Data Fim de Seguro', 'Tipo de preço', 'Informação Curricular Adicional', 'Plafond', 'Terceiro', and 'Utente'. The 'Estado Civil' field is set to 'Divorciado(a)'. The 'Criar' button is highlighted with a red arrow pointing to it from the 'Passo 3' label.

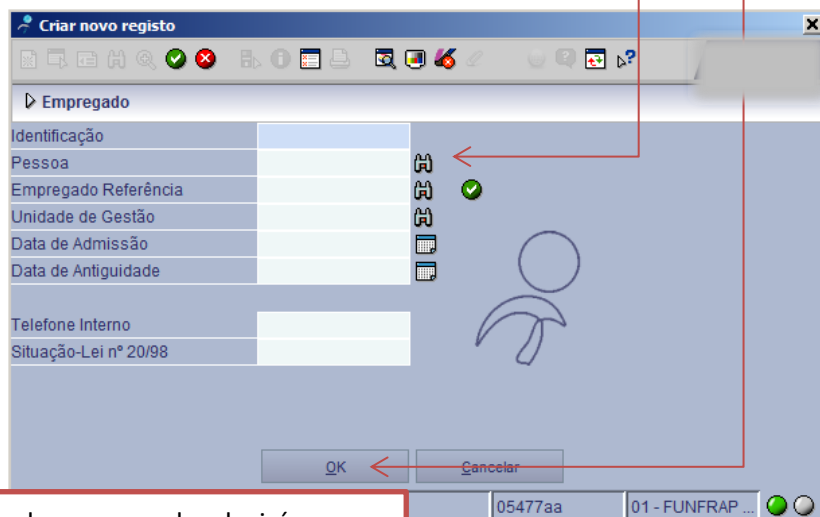
NOTA: Apesar da aplicação não obrigar a inserir a informação fiscal na Pessoa, é necessário preencher sempre essa informação

2.4 Criar ou alterar *Empregado*



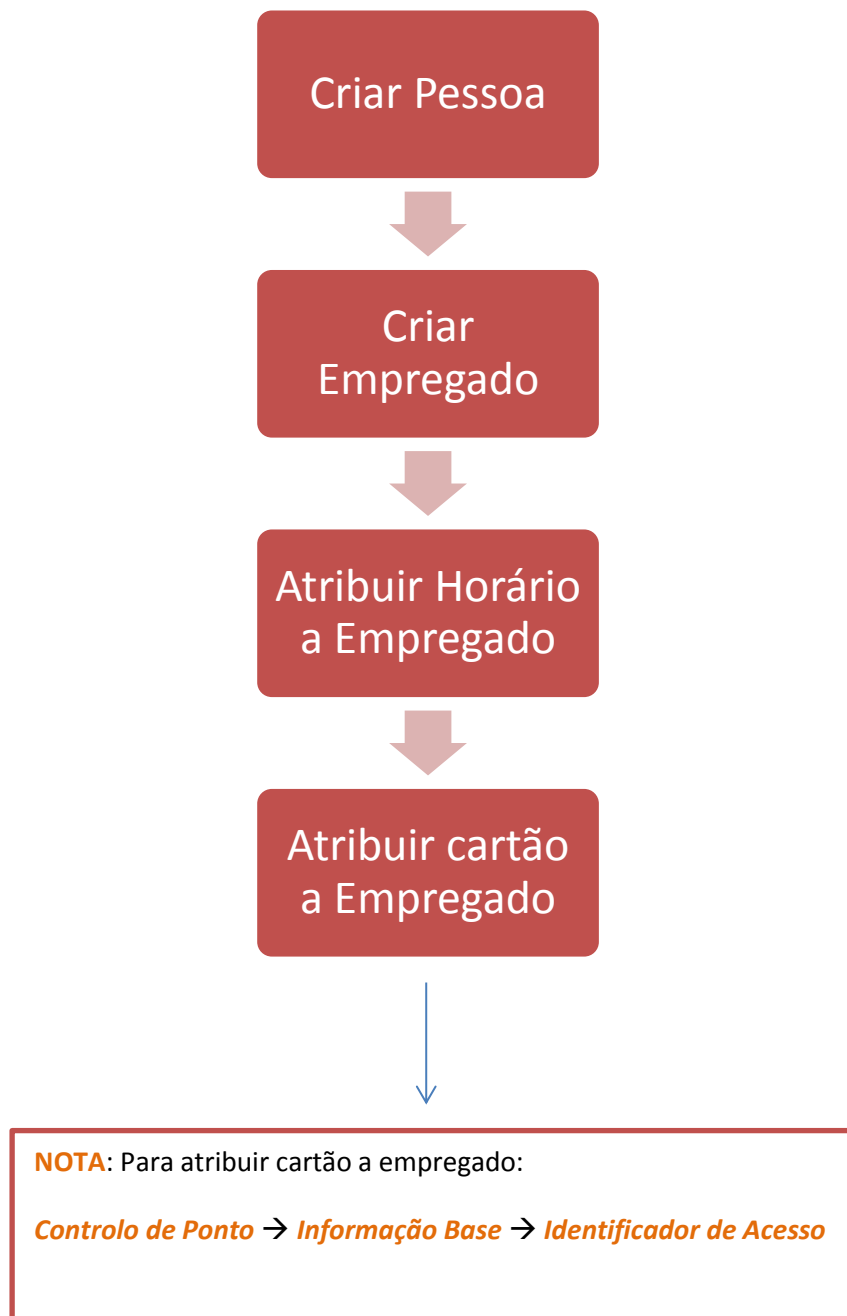
Para alterar *Empregado*

- Passo 1**
Para criar empregado, necessita de existir uma *Pessoa* criada no *intrução 2.3*.
- Passo 2**
Abrir janela de manutenção de *Empregado* (*instrução 2.2*)
- Passo 3**
Clicar em *Criar*.
- Passo 4**
Preencher campos da janela seguinte e confirmar.



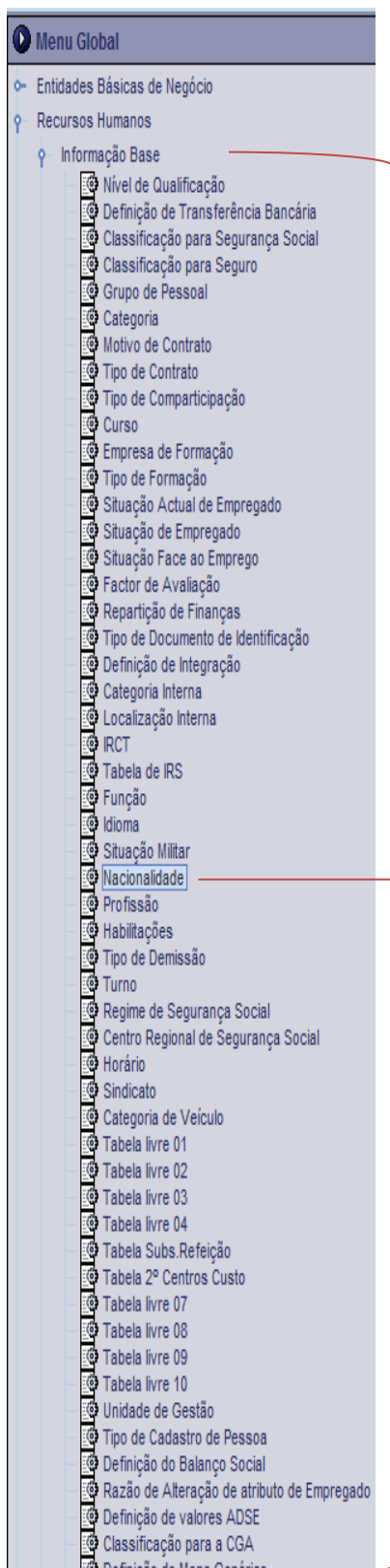
NOTA: Após a criação de empregado ele irá para o separador *Activos*. É necessário criar os **Detalhes de Empregado**, para depois passá-lo para separador de *Aprovados* no *Estado de Empregado*.

Resumindo o processo de Admissão de Empregado:

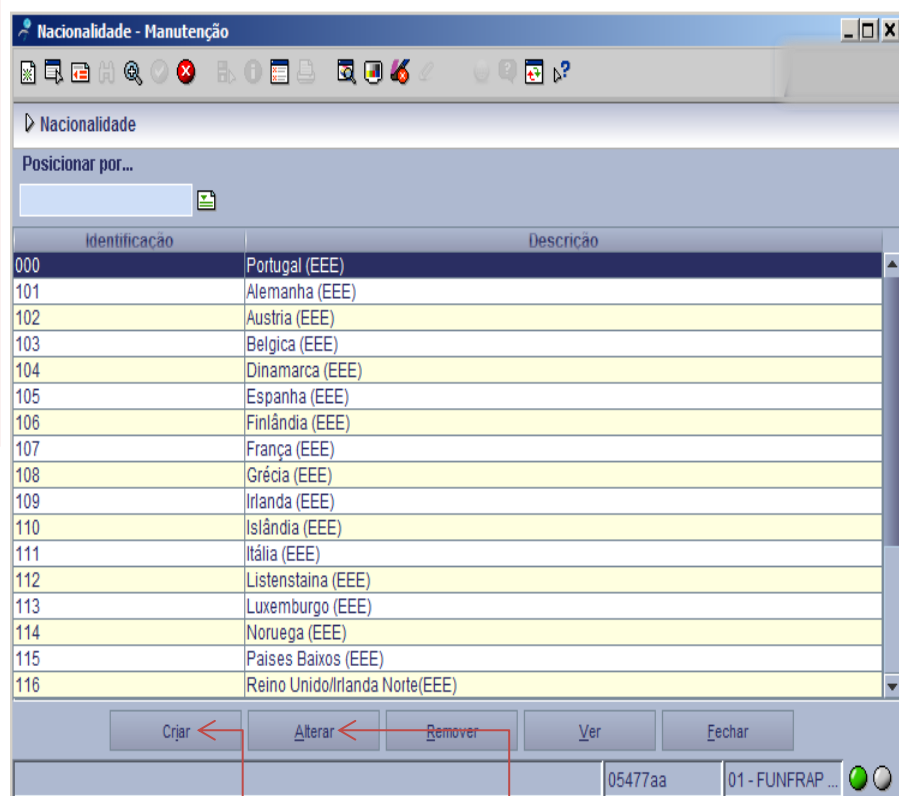
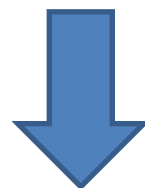


3. Informação Base – Tabelas, Classificações e Definições

No Menu Global, no separador *Recursos Humanos*, encontra-se um separador de nome *Informação Base*:



Usando o exemplo da informação contida na opção **Nacionalidade**



Informação

Contém as várias Nacionalidades e os respectivos códigos.



Criar

É possível inserir nova nacionalidade e respectivo código, no botão **Criar**.



Alterar

É possível alterar as Nacionalidades e/ou os códigos, clicando no botão **Alterar**.

(...)

Usando outro exemplo da informação contida na opção *Categoria*

Identificação	Descrição
00000	** A DEFINIR *
00011	** AB. MATER. PRIMAS(-1 ANO)
00012	** AB. MATER. PRIMAS(+1 ANO)
00021	** ACAB. MAC. FUND.(2)
00022	** ACAB. MAC. FUND.(1)
00041	** AFIN. MAQUINAS(3)
00042	** AFIN. MAQUINAS(2)
00043	** AFIN. MAQUINAS(1)
00050	** AGENTE DE APROV. +1A
00060	** AGENTE DE COMPRAS
00071	** AGENTE METODOS
00080	CHEFE DE SERVIÇOS
00081	CHEFE DE SECÇÃO
00091	** AGENTE PRODUÇÃO(-1 ANO)
00092	** AGENTE PRODUÇÃO(+1 ANO)
00159	CHEFE DE EQUIPA
00161	** ADMINISTRADOR
00189	FIEL DE ARMAZEM
00190	CONFERENTE
00201	** AUX. F.F.LIG.F.(3)
00202	** AUX. F.F.LIG.F.(2)
00203	** AUX. F.F.LIG.F.(1)
00221	** AUX. OPERADOR(2)

Áreas Criar Alterar Remover Ver Fechar

05477aa 01 - FUNFRAP ...



Informação

Contém as várias Categorias profissionais e os respectivos códigos.



Criar

É possível inserir nova categoria profissional e respectivo código, no botão Criar.



Alterar

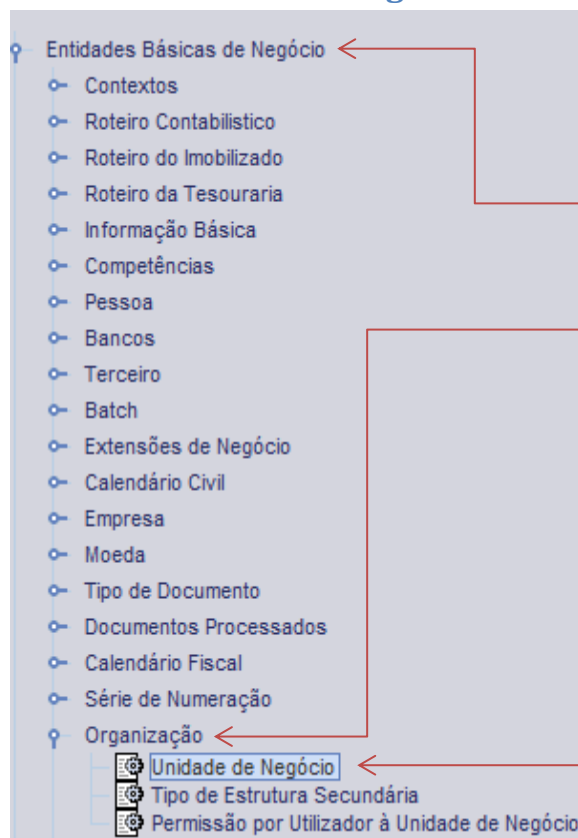
É possível alterar as Categorias Profissionais e/ou os códigos, clicando no botão Alterar.

4. Entidades Básicas de Negócio

4.1 Criar Unidade de Negócio

A **Unidade de Negócio** pode ser definida como uma subdivisão da empresa por área de negócio, linha de produto, segmento de atuação de mercado, etc.

Normalmente, nos sectores de manufactura como a **Funfrap – Fundação Portuguesa**, a **Unidade de Negócio** tem carácter classificatório.



Passo 1

No *Menu Global*, abrir separador *Entidades Básicas de Negócio*.



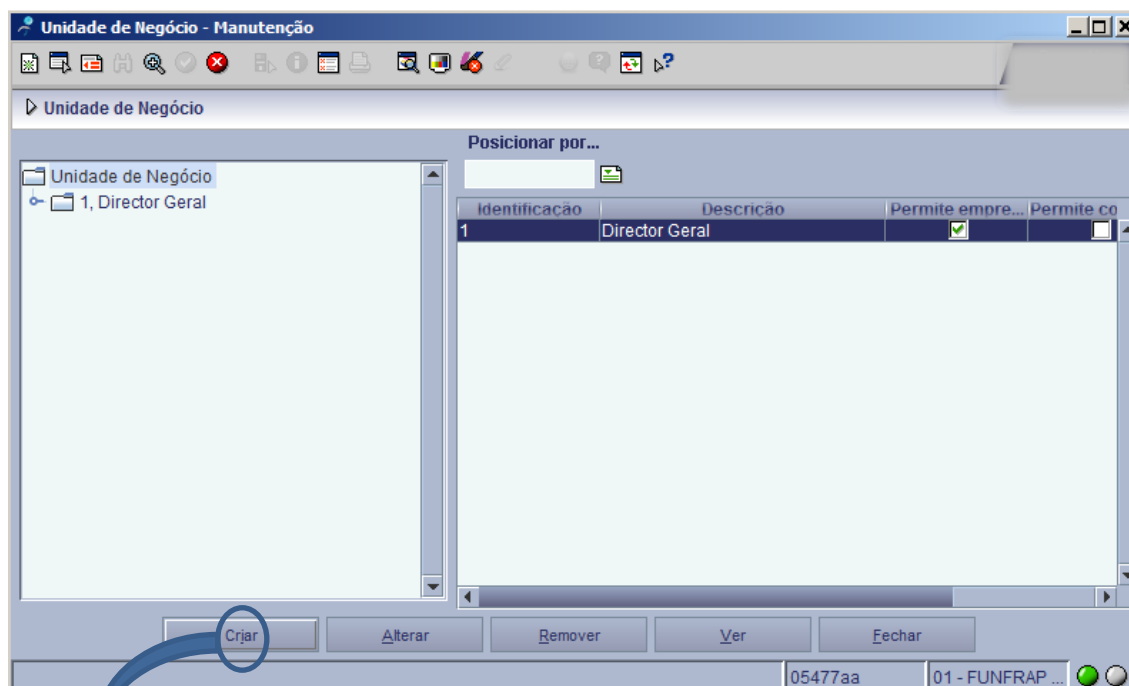
Passo 2

Dentro do separador, escolher opção *Organização*.



Passo 3

Abrir opção *Unidade de Negócio*.



Unidade de Negócio	
Identificação	
Descrição	
Unidade superior	
Centro de Custo	
Tipo de Estrutura Secundária	
Permite empregados	<input type="checkbox"/>
Permite compras	<input type="checkbox"/>
Permite vendas	<input type="checkbox"/>

NOTA: Caso se pretenda atribuir um colaborador a esta *Unidade de Negócio*, colocar visto em *Permite empregados*.

4.2 Atribuir Unidade de Negócio a Empregado

Ir a Janela de
Empregado

Escolher opção *Detalhes*.

Passo 1

Abriu o
separador
Detalhes.

Passo 2

Clicar em
Criar.



Passo 3

Abrir o
separador
*Informação
Organizacional*



Passo 4

Escrever na
descrição:
*Atribuição de
Unidade de
Negócio;*



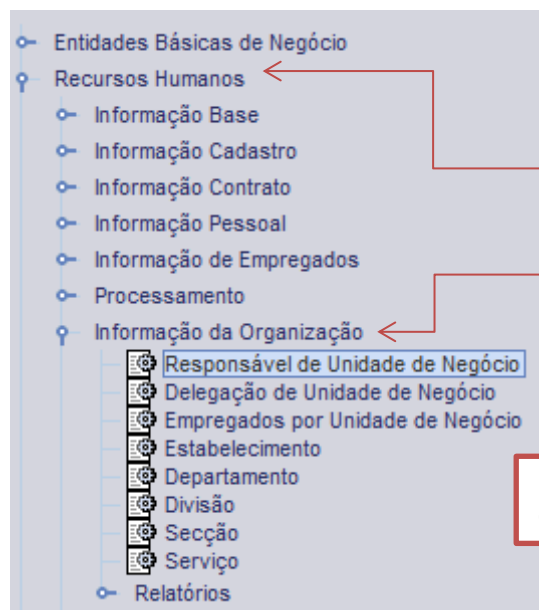
Passo 5

Escolher opção
*Unidade de
Negócio*
clikando nos
binóculos.

Confirmar o *detalhe*.

Para confirmar que a *Unidade de Negócio*
está atribuída ao *Empregado* correto:

4.3 Atribuir Responsável a *Unidade de Negócio*



Passo 1

No Menu Global, abrir separador Recursos Humanos.



Passo 2

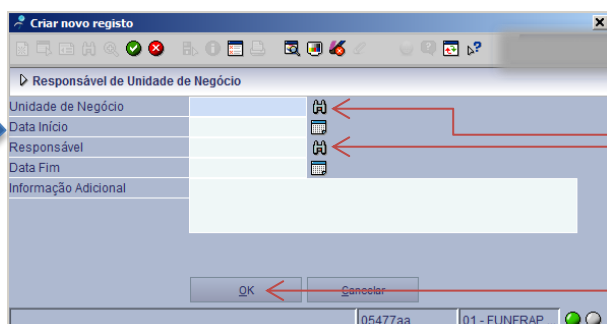
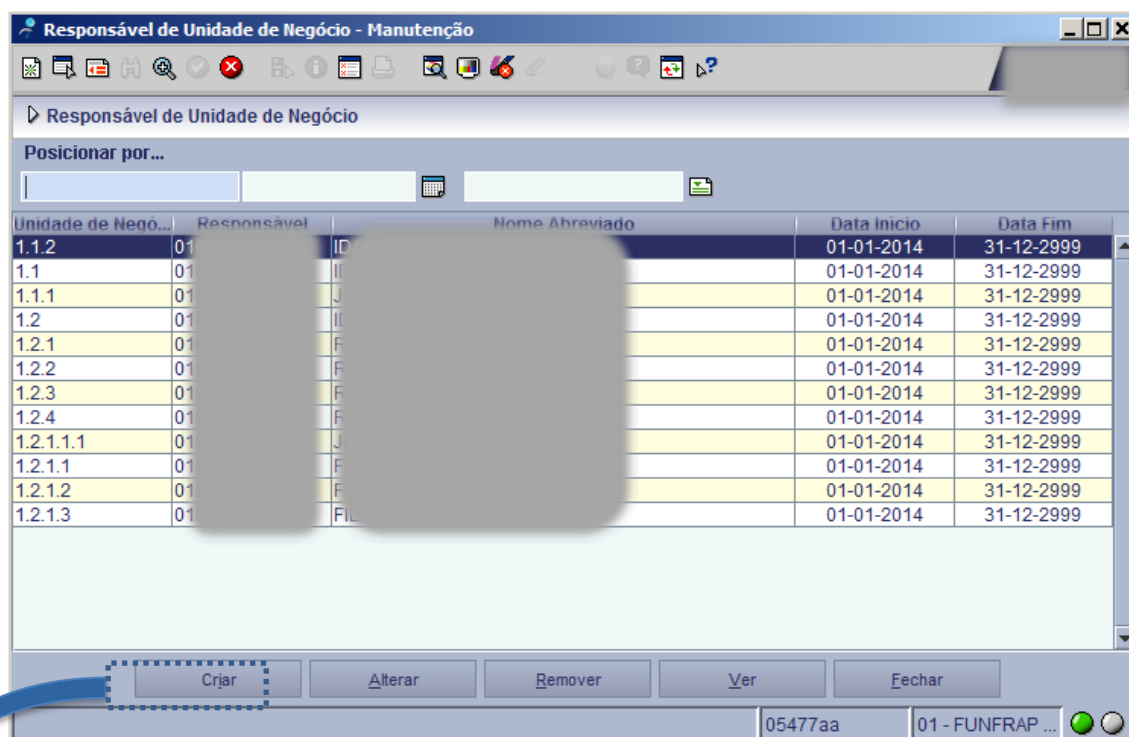
Dentro do separador, escolher opção Informação da Organização.



Passo 3

Abrir opção Responsável de Unidade de Negócio.

NOTA: A atribuição de Responsável a Unidade de Negócio é precedida da criação dessa mesma unidade (instrução 4.1). São dois passos distintos.



Passo 1

Escolher Unidade de Negócio em causa.



Passo 2

Atribuir o respectivo responsável pela UN.

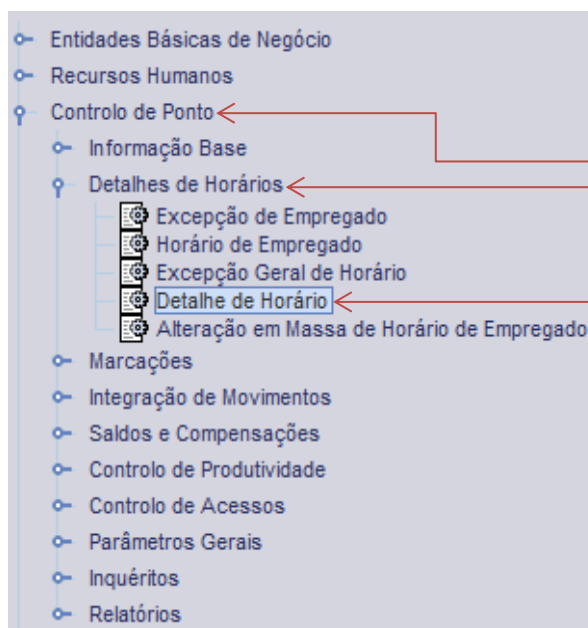


Passo 3

Confirmar atribuição.

5. Controlo de Ponto

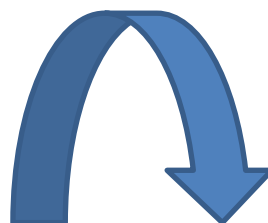
5.1 Criação de Horários



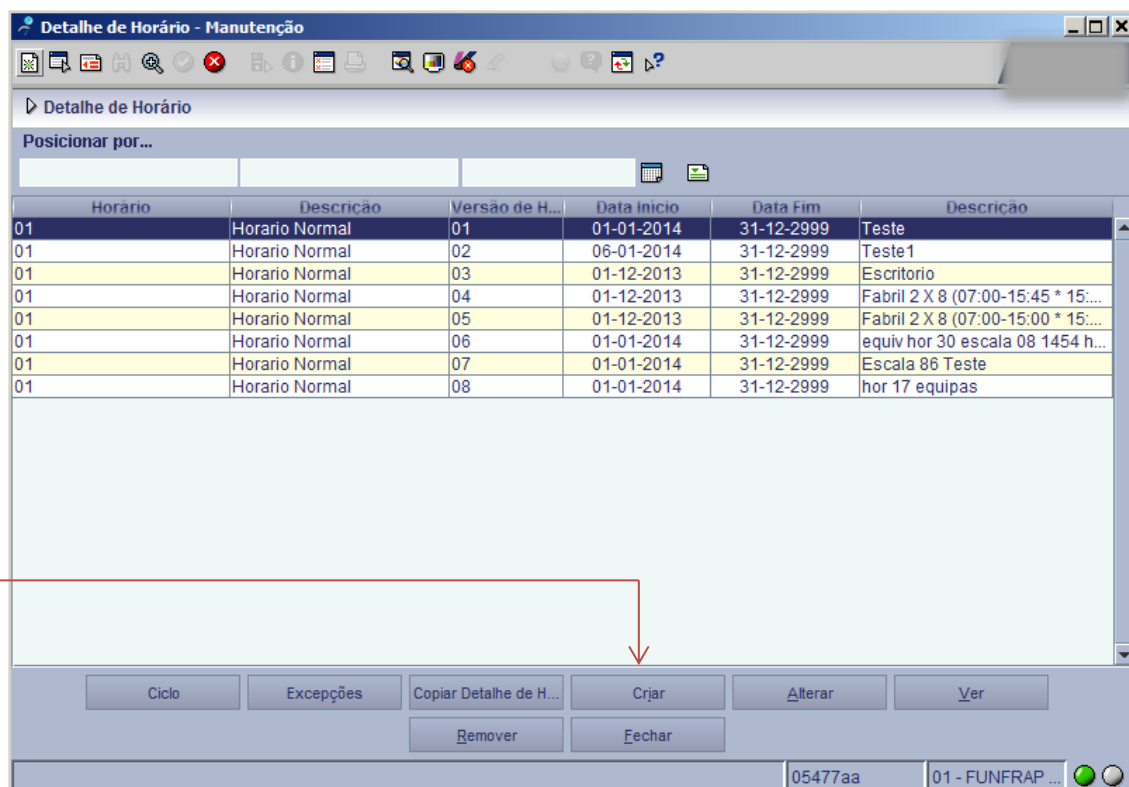
Passo 1
No Menu Global, abrir separador Controlo de Ponto.


Passo 2
Dentro do separador, escolher opção Detalhes de Horários.


Passo 3
Abrir opção Detalhe de Horário.




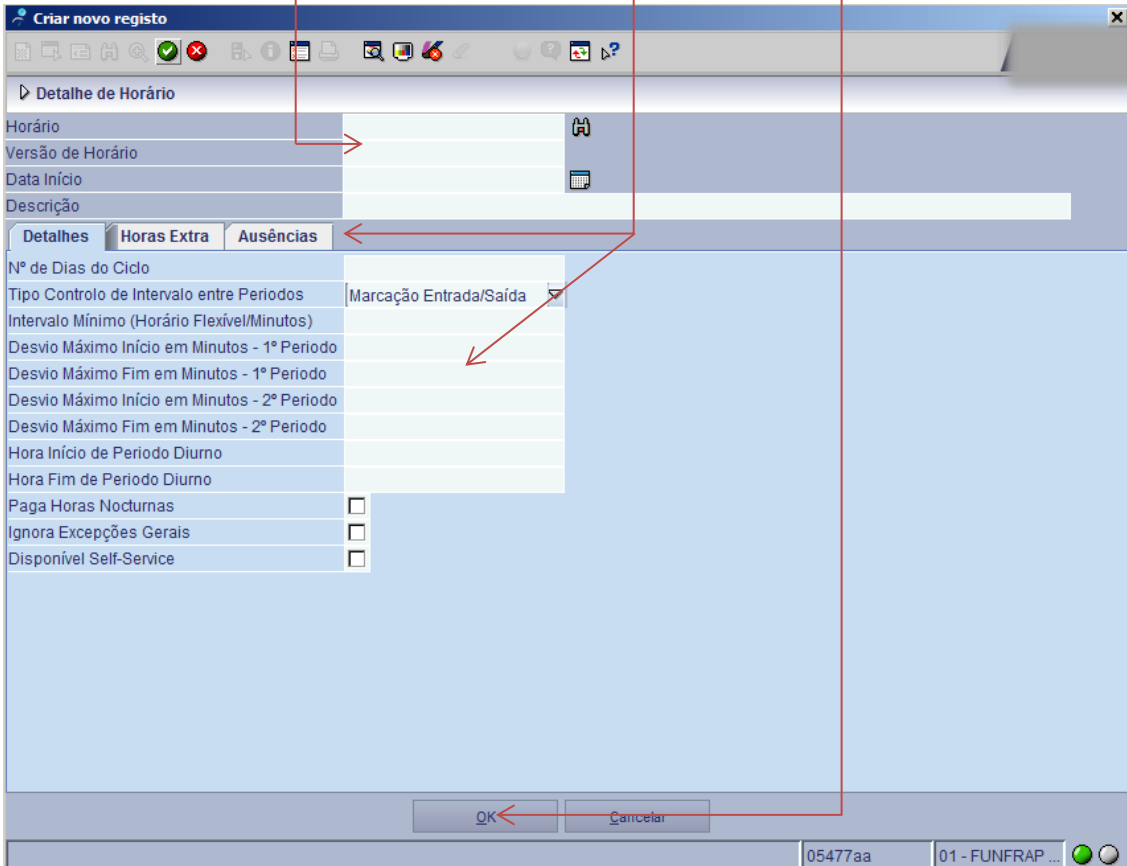
Passo 4
Clicar em *Criar* para inserir novo horário.





Passo 5
Inserir informação básica inicial.



Passo 6
Inserir informação adicional:
Detalhes, Horas Extra, Ausências.



Passo 7
Confirmar criação de horário.

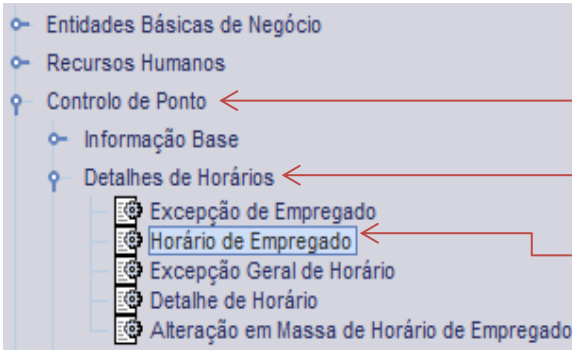


5.2 Atribuir Horário a Empregado/s


Passo 1
No *Menu Global*, abrir separador *Controlo de Ponto*.


Passo 2
De seguida, abrir separador *Detalhes de Horários*.


Passo 3
Abrir opção *Horário de Empregado*.




Passo 4

Escolher opção
Criar.

Horário de Empregado - Manutenção

Posicionar por...

Empresa...	Nome Abreviado	Data Inicio	Data Fim	Estado	Horário	Descrição	Versão d...	Descrição	Nº de Dia...
000	ARLI	06-01-2...	31-12-2...	Inativo	01	Horário ...	02	Teste1	
000	MAR	06-01-2...	31-12-2...	Inativo	01	Horário ...	02	Teste1	7
000	JOSE	06-01-2...	31-12-2...	Aprovado	01	Horário ...	02	Teste1	14
000	ANTO	01-12-2...	31-12-2...	Aprovado	01	Horário ...	04	Fabril 2 X...	7
000	JOSE	01-01-2...	31-12-2...	Aprovado	01	Horário ...	07	Escala 8...	-14
000	JAS	01-01-2...	31-12-2...	Aprovado	01	Horário ...	07	Escala 8...	
000	JOSE	23-01-2...	31-12-2...	Aprovado	01	Horário ...	05	Fabril 2 X...	7
000	JOSE	01-01-2...	22-01-2...	Aprovado	01	Horário ...	03	Escritorio	
000	JOSE	01-12-2...	31-12-2...	Aprovado	01	Horário ...	03	Escritorio	
000	BEL	08-01-2...	31-12-2...	Aprovado	01	Horário ...	08	hor 17 eq...	-7
000	JOR	01-12-2...	31-12-2...	Aprovado	01	Horário ...	03	Escritorio	
000	JOSE	01-12-2...	31-12-2...	Aprovado	01	Horário ...	04	Fabril 2 X...	
000	HEL	01-01-2...	31-12-2...	Aprovado	01	Horário ...	08	hor 17 eq...	
001	JOR	01-01-2...	31-12-2...	Aprovado	01	Horário ...	06	equiv hor...	

Buttons: **Criar**, Alterar, Ver, Remover, Fechar

Footer: 05477aa | 01 - FUNFRAP ...



Criar novo registo

Horário de Empregado

Empregado

Data Início

Horário

Versão de Horário

Nº de Dias de Deslocamento

Buttons: Inquérito a Ciclo de ..., OK, Cancelar

Footer: 05477aa | 01 - FUNFRAP ...

Passo 5

Escolher
Empregado da
lista.

Passo 6

Definir a *data*,
o *horário* e a
respectiva
versão.

Passo 7

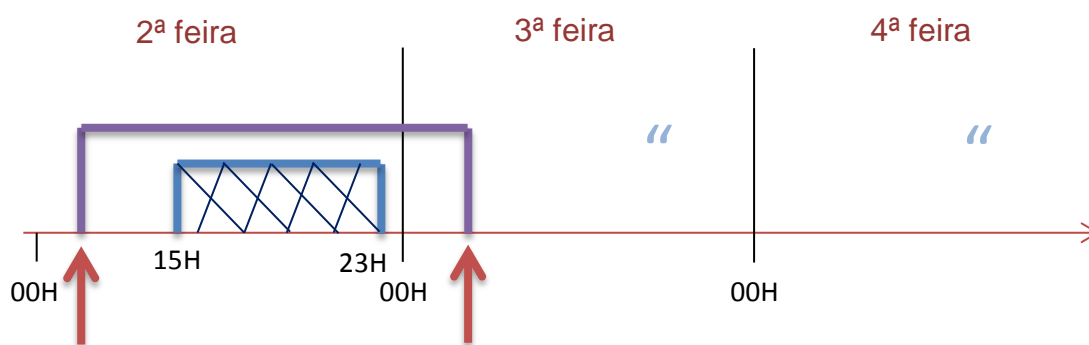
Confirmar
atribuição de
horário.

5.3 Definição de Offsets

Depois de criado um horário, é necessário definir o seu ciclo. Antes de verificar como chegamos lá, convém esclarecer o conceito de *offset*.

OFFSET

Na criação do ciclo de um horário, é necessário ter em atenção aqueles horários que têm *turnos próximos das 00 horas*. Para prevenir um caso em que o trabalhador saia mais tarde e a marcação de ponto passe para o dia seguinte, criam-se *offsets* para regular o dia de trabalho do empregado pelas horas da semana. Veja-se o exemplo de um turno que trabalha das 15h-23h:

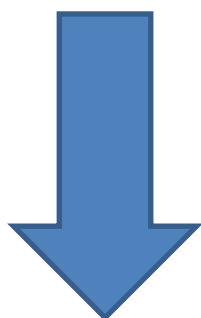


OFFSET DE INICIO DE DIA

OFFSET DE FIM DE DIA

4 HORAS = +240 MINUTOS

4 HORAS = +240 MINUTOS

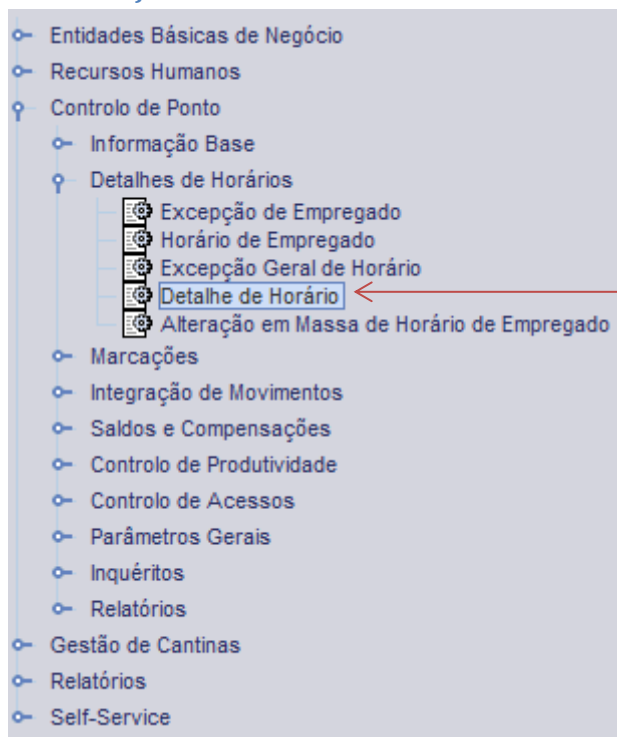


Equivale a dizer que o dia do empregado pode acabar até 4 horas depois da meia-noite, que o Ponto vai assumir como dia anterior.

Guia de OFFSETS por turno (ver instrução 5.4 para utilizar offsets)

Turno	Offset inicial	Offset final
15H – 23H	+240	+240
16H – 00H	+300	+300
00H – 08H	-240	-240
23H – 07H (TER-SAB)	-300	-300

5.4 Criação de Ciclo



Passo 1

No *Menu Global*, abrir separador *Controlo de Ponto*.



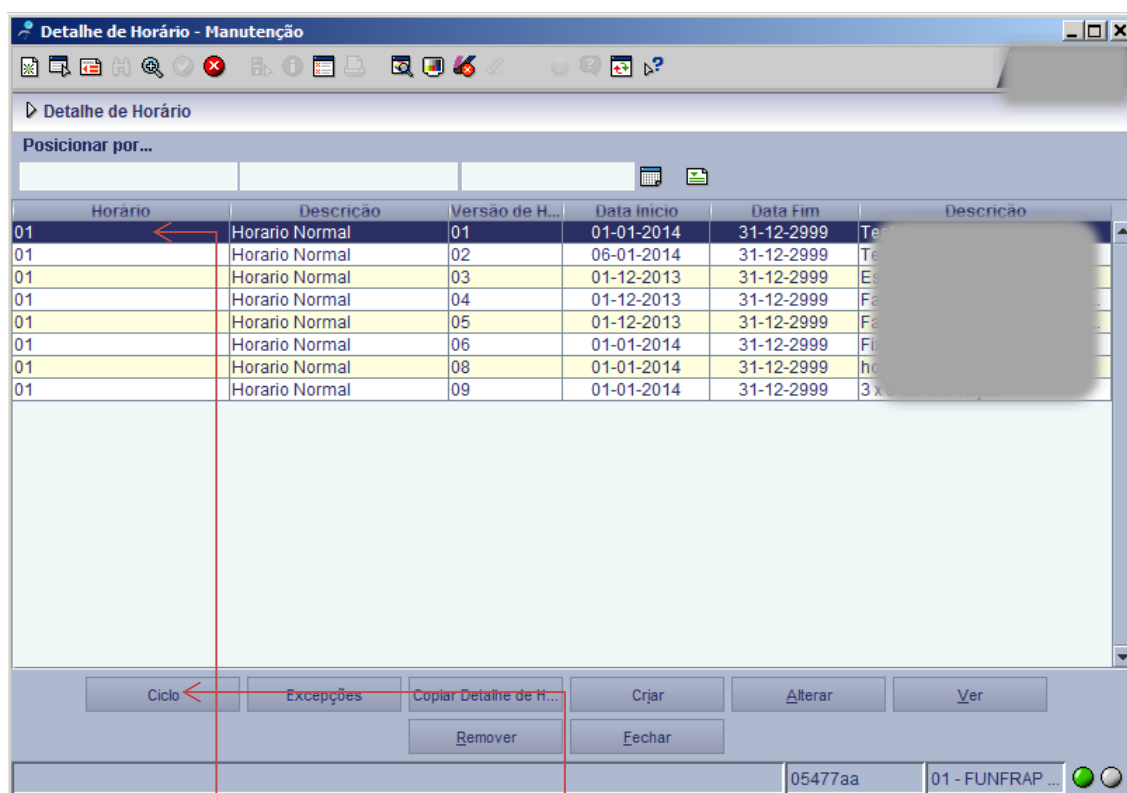
Passo 2

De seguida, abrir separador *Detalhes de Horários*.



Passo 3

Abrir opção *Detalhe de Horário*.



Passo 4

Selecionar o *horário* que queremos criar o Ciclo, carregando uma vez de forma a ficar azul.



Passo 5

De seguida, clicar em *Ciclo*



Ciclo de Horário - Manutenção

▶ Ciclo de Horário

▼ Detalhe de Horário

Horário: 01 Horário Normal

Versão de Horário: 02

Data Início: 01-01-2014

Data Fim: 31-12-2999

Posicionar por...

Data	Tipo de Dia	Hora Início - 1º ...	Hora Fim - 1º P...	Hora Início - 2º ...	Hora Fim - 2º P...
01-01-2014 Qua	Dia de Trabalho	00:00	08:00		
02-01-2014 Qui	Dia de Trabalho	00:00	08:00		
03-01-2014 Sex	Dia de Trabalho	00:00	08:00		
04-01-2014 Sáb	Dia de Trabalho				
05-01-2014 Dom	Dia de Trabalho				
06-01-2014 Seg	Dia de Trabalho	16:00	00:00		
07-01-2014 Ter	Dia de Trabalho	16:00	00:00		
08-01-2014 Qua	Dia de Trabalho	16:00	00:00		
09-01-2014 Qui	Dia de Trabalho	16:00	00:00		
10-01-2014 Sex	Dia de Trabalho	16:00	00:00		
11-01-2014 Sáb	Dia de Trabalho				
12-01-2014 Dom	Dia de Trabalho				
13-01-2014 Seg	Dia de Trabalho	08:00	16:00		
14-01-2014 Ter	Dia de Trabalho	08:00	16:00		
15-01-2014 Qua	Dia de Trabalho	08:00	16:00		
16-01-2014 Qui	Dia de Trabalho	08:00	16:00		
17-01-2014 Sex	Dia de Trabalho	08:00	16:00		
18-01-2014 Sáb	Dia de Trabalho				
19-01-2014 Dom	Dia de Trabalho				
20-01-2014 Seg	Dia de Trabalho	00:00	08:00		
21-01-2014 Ter	Dia de Trabalho	00:00	08:00		

Repetir Alterar Ver Fechar

05477aa 01 - FUNFRAP ...



Passo 6

Depois de horário ter colocado o número de dias de Ciclo na criação do horário, eles vão aparecer nesta janela;



Passo 7

Para trabalhar os dias do ciclo, clicar em *alterar*;



Passo 8

Para repetir a alteração pelo número de dias seguintes pretendidos, clicar em *repetir*;



Alterar registro

▶ Ciclo de Horário

Nº de Sequência: 0

Data: 06-01-2014 Seg

Tempo Mínimo de Trabalho:

Tipo de Dia: Dia de Trabalho

1ª Opção 2ª Opção 3ª Opção

Começa no Dia Anterior ☐

Começa no Dia Seguinte ☐

Offset de Início de Dia (Minutos):

Offset de Fim de Dia (Minutos):

Hora Início - 1º Período: 8:00

Hora Fim - 1º Período: 16:00

Hora Início - 2º Período:

Hora Fim - 2º Período:

Considerar Pausa como Tempo de Trabalho ☐

Hora Início - 1ª Pausa:

Hora Fim - 1ª Pausa:

Pausa Máxima - 1º Período:

Hora Início - 2ª Pausa:

Hora Fim - 2ª Pausa:

Pausa Máxima - 2º Período:

OK Cancelar

05477aa 01 - FUNFRAP ...

NOTA: Aqui coloca-se os **offsets** de início e de fim de dia (*guia de offsets*)

Criar novo registro

▶ Repetir Ciclo

Data Início:

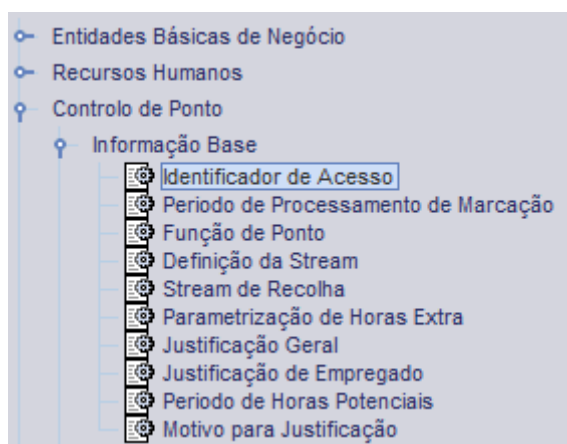
Data Fim:

Sobrepôr ☐

OK Cancelar

05477aa 01 - FUNFRAP ...

5.6 Atribuir cartão a empregado



Passo 1

No *Menu Global*, abrir separador *Controlo de Ponto*.



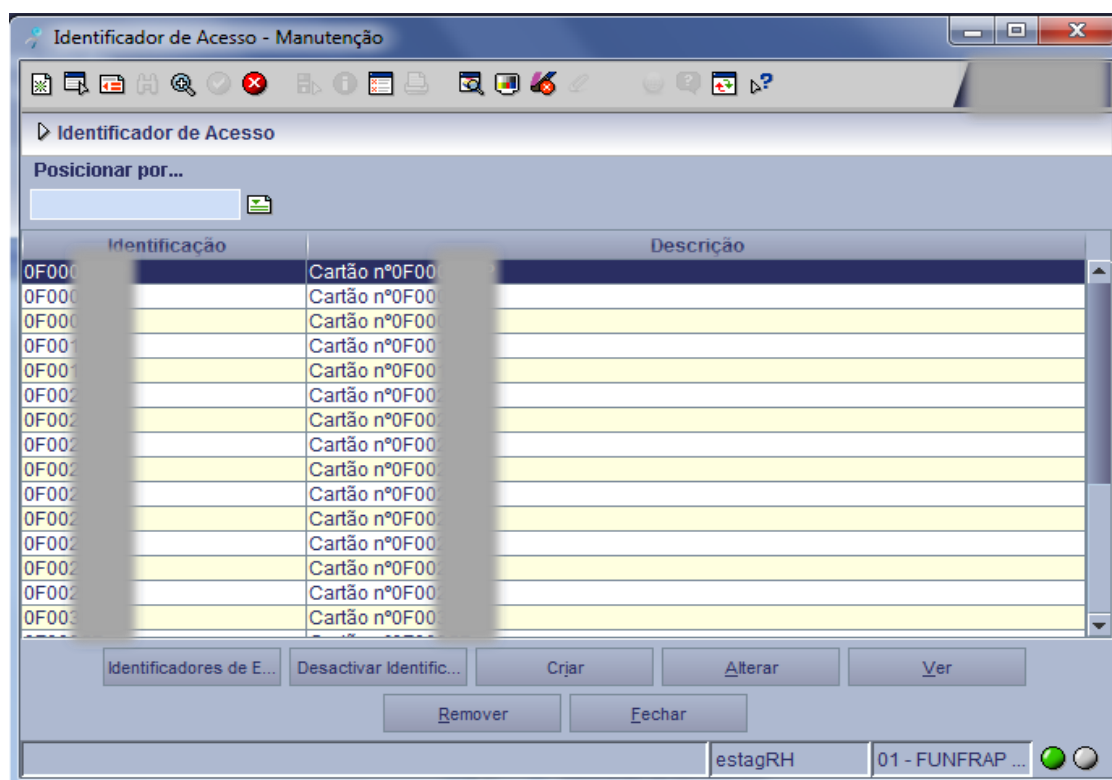
Passo 2

Dentro do separador, escolher opção *Informação Base*



Passo 3

Abrir opção *Identificador de Acesso*



Passo 4

Na janela *Identificador de Acesso*, clique em *Criar* para criar cartão, consoante a designação dos cartões anteriores



Passo 5

Depois de criado o cartão, atribui-se o cartão ao empregado, clicando no *Identificadores de Empregados*

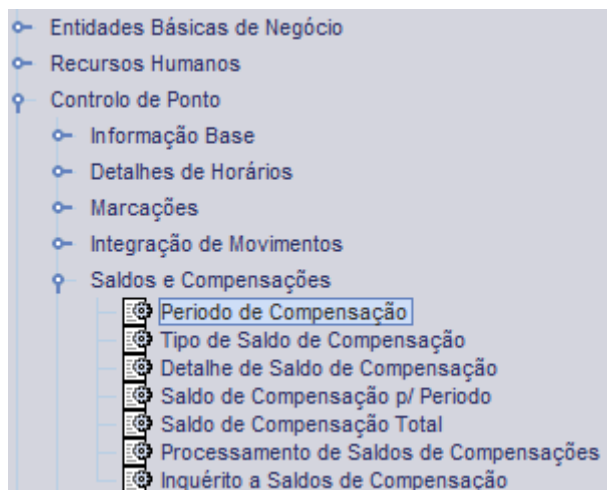


Passo 6

Clique em *Fechar* para concluir a acção.

5.7 Abertura e encerramento do período de compensação

Todos os meses, é necessário abrir o período de Compensação de forma a ficar visível no self-service e no processamento de saldos de compensação.



- Passo 1**

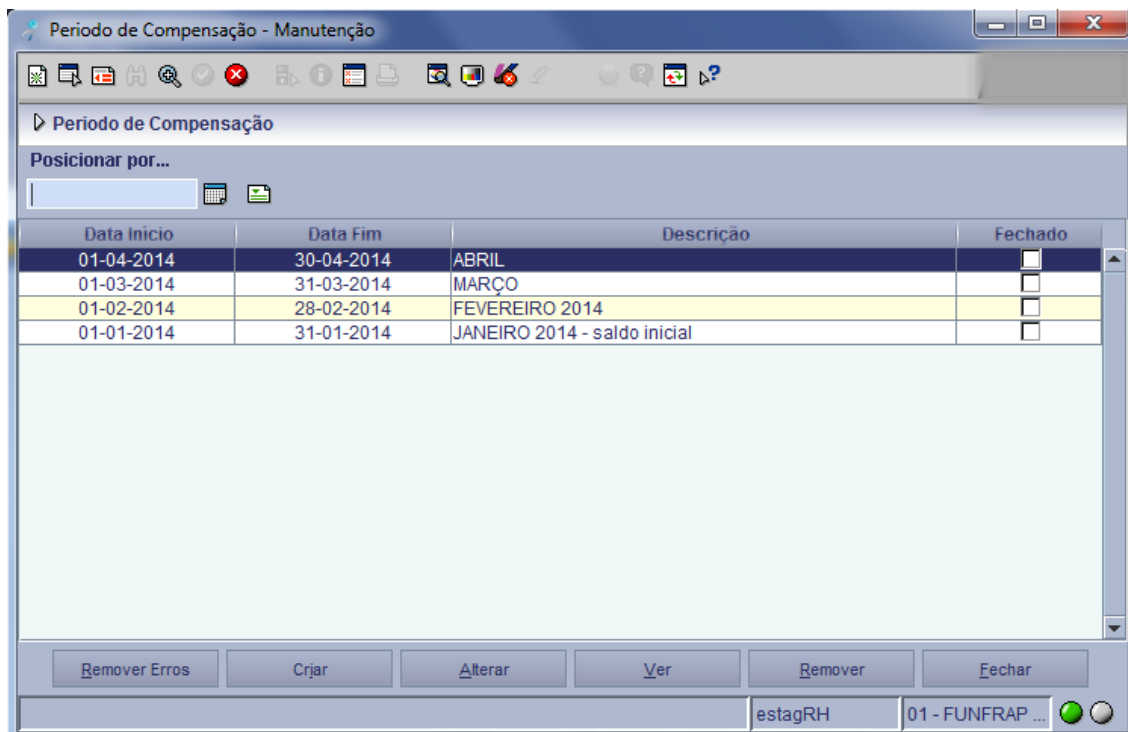
No *Menu Global*, abrir separador *Controlo de Ponto*.

Passo 2

Dentro do separador, escolher opção **Saldos e Compensações**

Passo 3

Abrir opção *Período de Compensação*



- Passo 4**

Na janela *Período de Compensação*, clique em *Criar* para criar o respectivo período mensal.

Passo 5

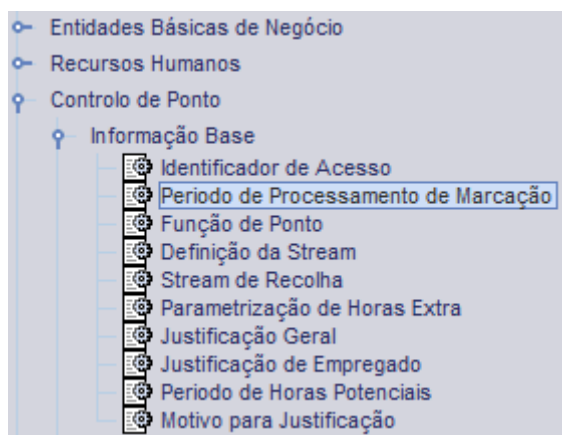
Quando o período anterior estiver encerrado para os colaboradores, é necessário fechar o período, clicando em *alterar* e colocando o visto no *Fechado*

Passo 6

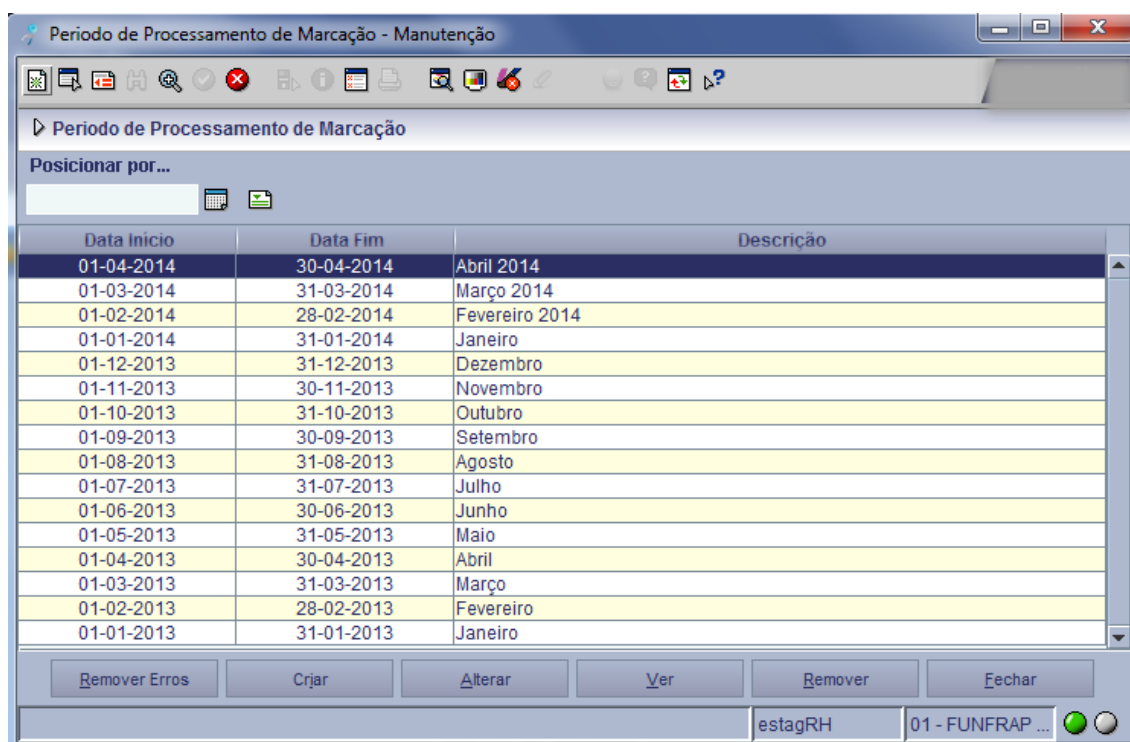
Clique em *Fechar* para concluir a acção ou as acções

5.8 Abertura e encerramento do período de marcação

Todos os meses, é necessário abrir o período de processamento de marcação de forma a ficar visível no self-service e no processamento de marcações.



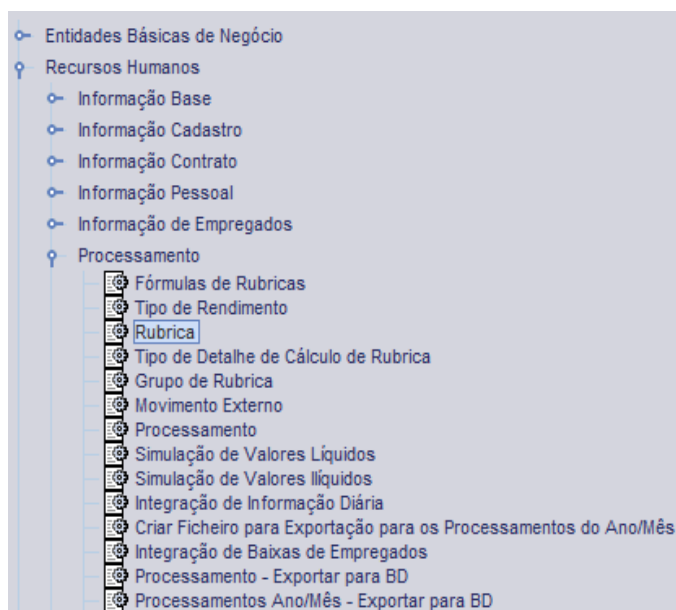
- Passo 1**
No *Menu Global*, abrir separador *Controlo de Ponto*.
- Passo 2**
Dentro do separador, escolher opção *Informação Base*
- Passo 3**
Abrir opção *Período de Processamento de Marcação*



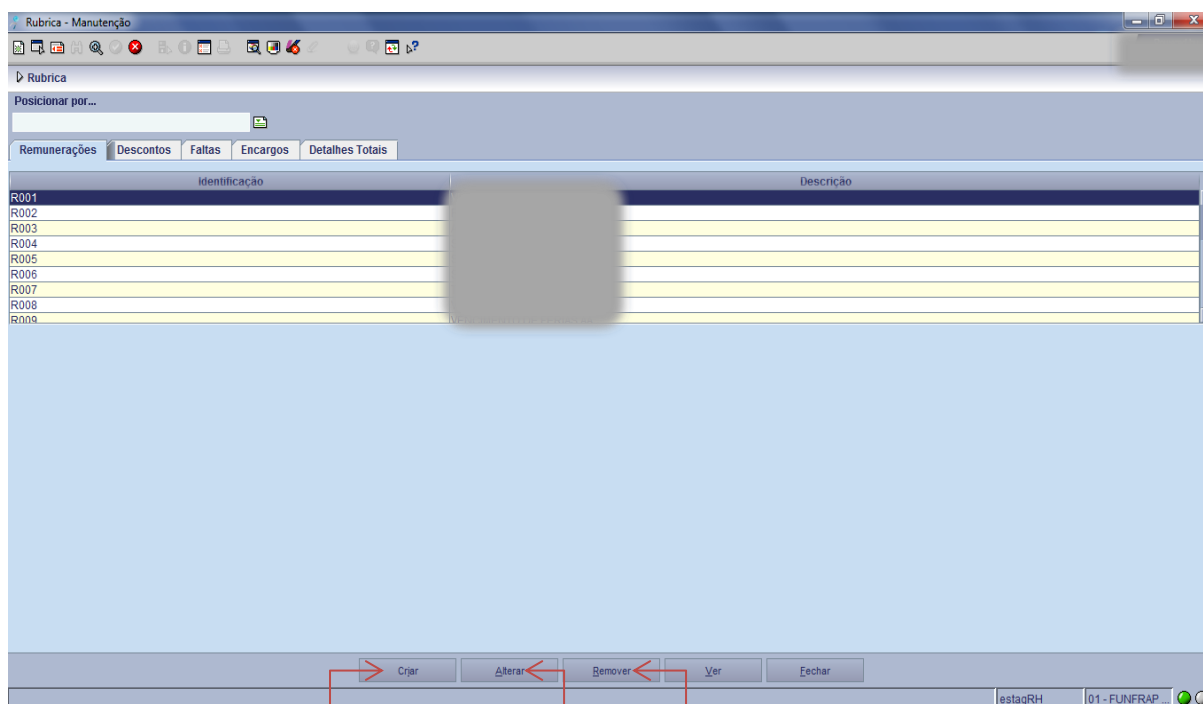
- Passo 4**
Na janela *Período de Processamento de Marcação*, clique em *Criar* para criar o respectivo período mensal.
- Passo 5**
Quando o período anterior estiver encerrado para os colaboradores, é necessário fechar o período, clicando em *alterar* e colocando o visto no *Fechado*
- Passo 6**
Clique em *Fechar* para concluir a acção ou as acções

6. Self-Service

6.1 Como gerir as rubricas do Self-Service

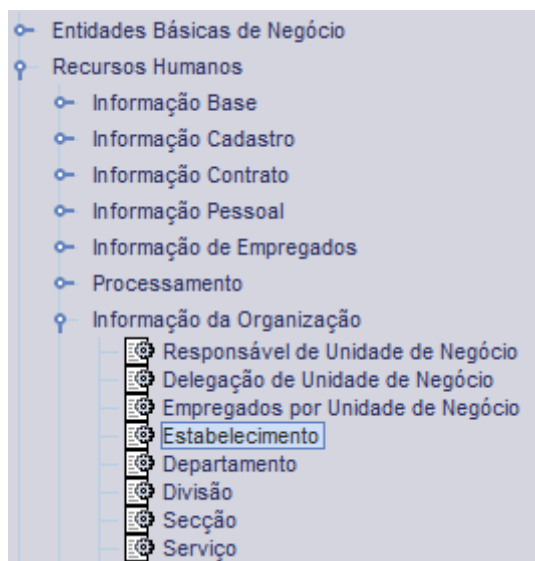


- Passo 1**
No *Menu Global*, abrir separador *Recursos Humanos*.
- Passo 2**
Dentro do separador, escolher opção *Processamento*
- Passo 3**
Abrir opção *Rubrica*



- Passo 4**
Uma das opções é Criar uma rubrica nova.
- Passo 5**
Outra das opções será alterar as Rúbrica criadas, de forma a deixar visível no Self-service, ou alterar a sua natureza.
- Passo 6**
Também é possível remover as Rúbricas.

6.2 Como criar e gerir Feriados



Passo 1

No *Menu Global*, abrir separador *Recursos Humanos*.



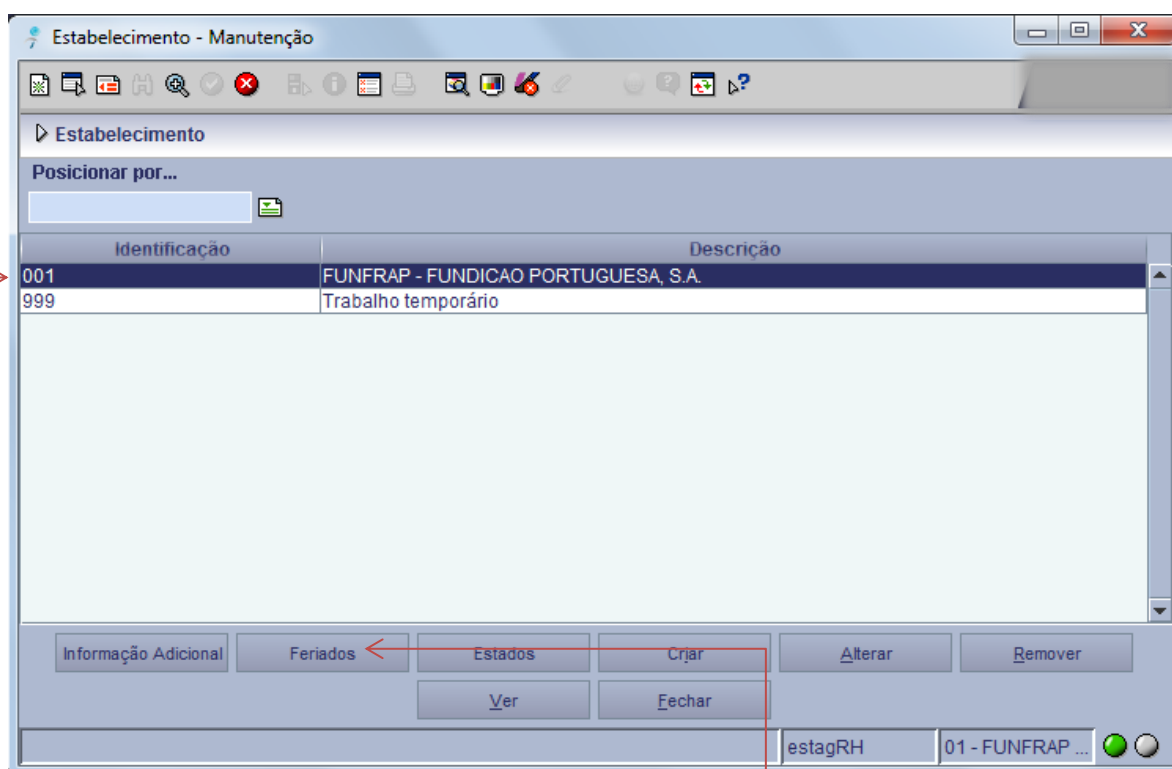
Passo 2

Dentro do separador, escolher opção *Informação da Organização*.



Passo 3

Abrir opção *Estabelecimento*.



Passo 4

Escolher a empresa onde queremos criar o feriado.



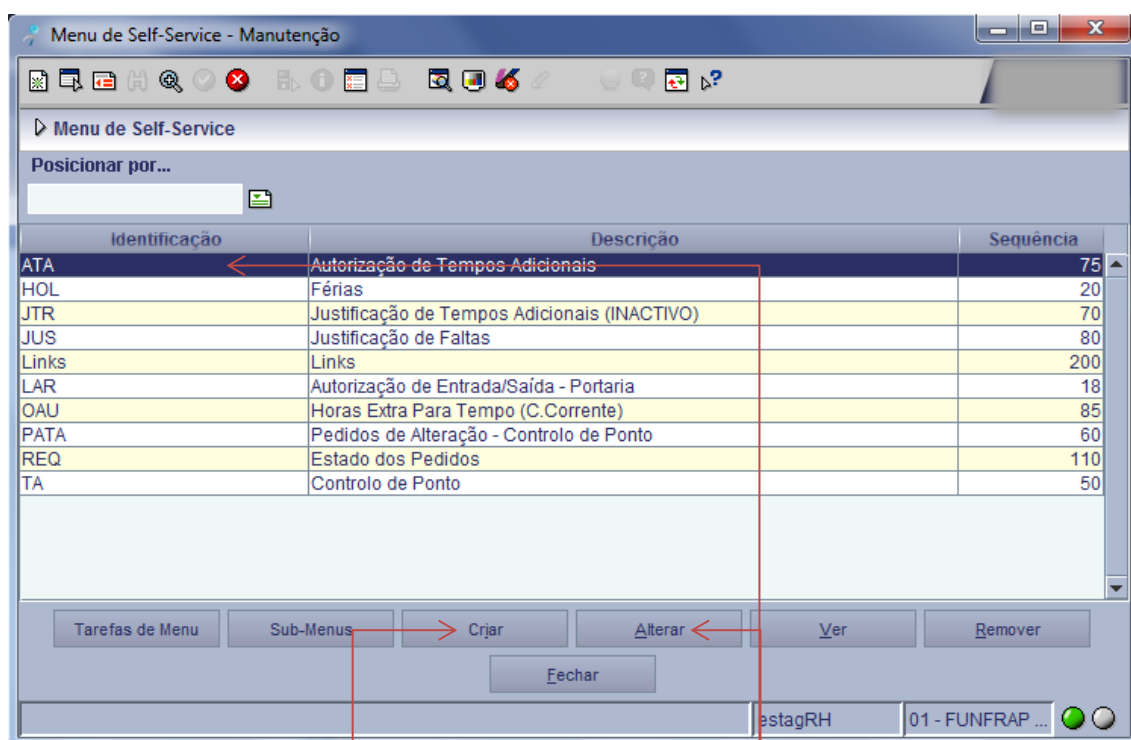
Passo 5

Para criar ou gerir Feriados, clicar em *Feriados*.

6.4 Como criar/alterar Menus do Self-Service



- Passo 1**
No *Menu Global*, abrir separador *Self-Service*.
- Passo 2**
Dentro do separador, escolher opção *Parametrização*.
- Passo 3**
Abrir opção *Menu de Self-Service*.



- Passo 4**
Caso quisermos criar Menus, clicar em *Criar*.
- Passo 5**
Para alterar o nome a um Menu, seleccionar o menu que queremos alterar e clicar em *Alterar*.

6.5 Como alterar Sub-menus (tarefas de menu) do Self-Service



Passo 1

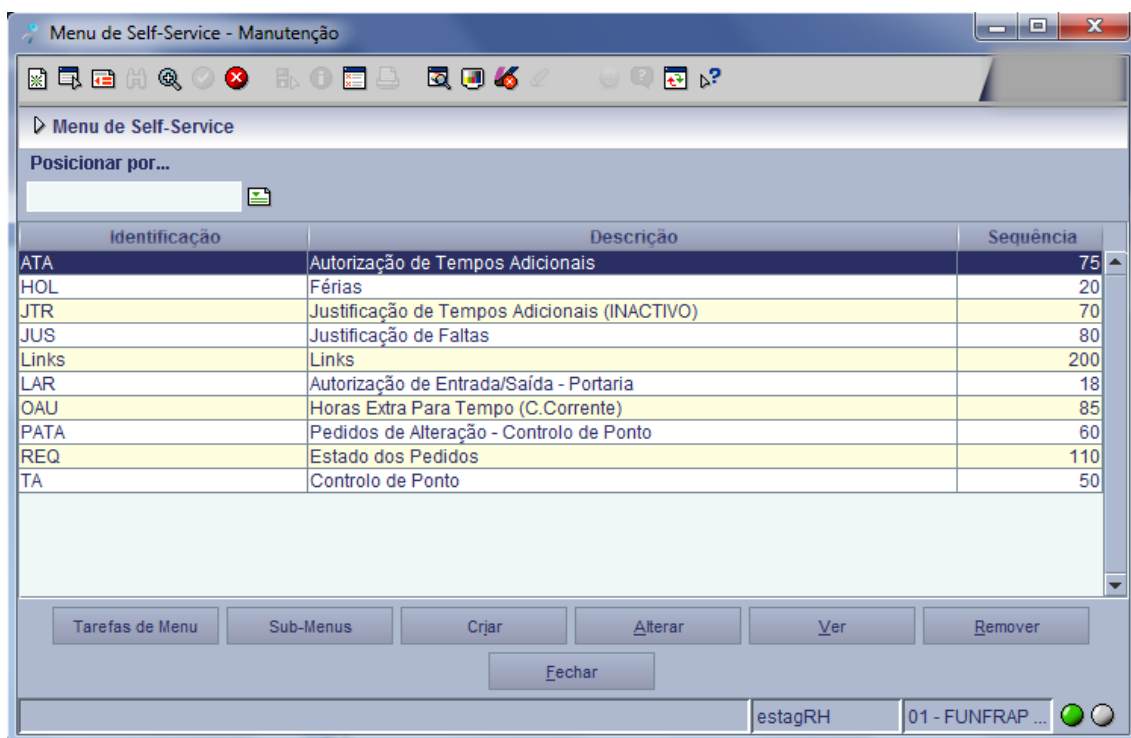
No *Menu Global*, abrir separador *Self-Service*.

Passo 2

Dentro do separador, escolher opção *Parametrização*.

Passo 3

Abrir opção *Menu de Self-Service*.



Passo 4

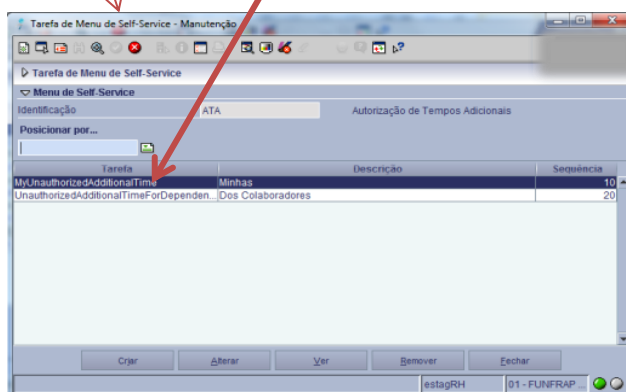
Selecionar o Menu do qual queremos visualizar as *tarefas de menu a alterar*;

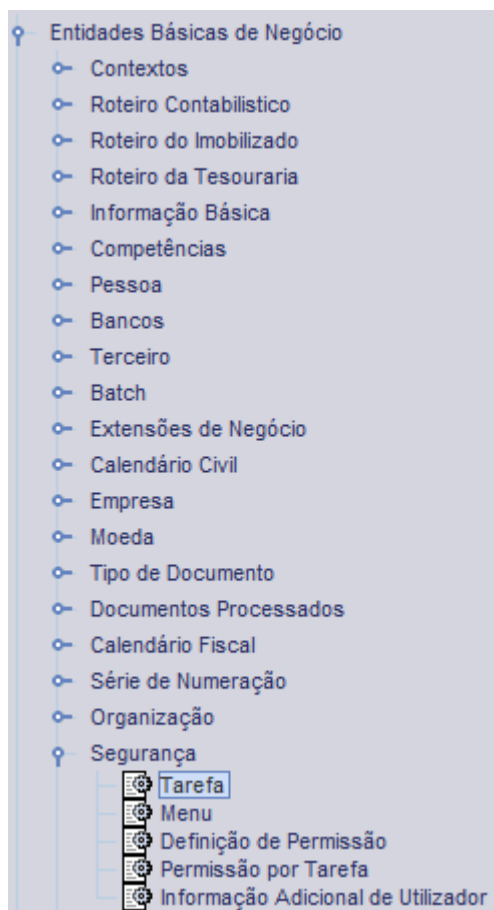
Passo 5

Clicar em *Tarefas de Menu*

Passo 6

Visualizar e escrever num papel a *tarefa que queremos alterar*-

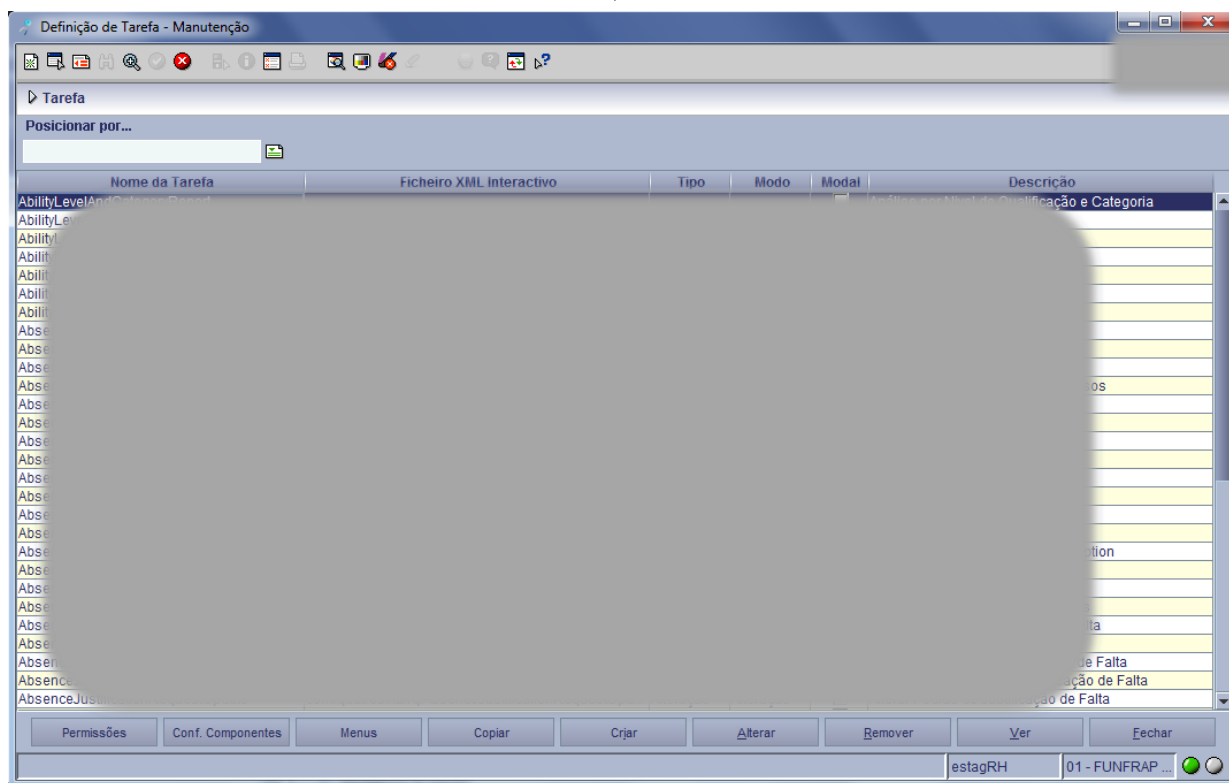




Passo 7
Após o passo anterior, onde já sabemos a tarefa que queremos alterar, abrir o separador **Entidades Básica de Negócio**;

Passo 8
Dentro do separador, escolher opção **Segurança**

Passo 9
Abrir opção **Tarefa**



Passo 10
Seleccionar na tabela a **Tarefa** que queremos alterar e que apontámos no passo 6;

Passo 11
Clicar em **Alterar**.

Passo 12
Concluir a acção, fechando a janela.

6.6 Como gerir Pedidos do Self-Service que necessitam de Aprovação pelos Recursos Humanos



- Passo 1** No Menu Global, abrir separador *Self-Service*.
- Passo 2** Dentro do separador, escolher opção *Workflow*.
- Passo 3** Abrir opção *Registo de Pedido*.



Registo de Pedido - Manutenção

Registo de Pedido

Posicionar por...

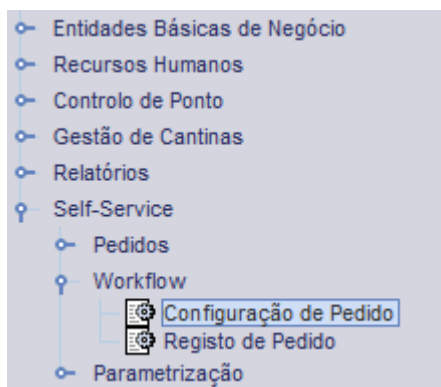
Identificação	Tipo de Pedido	Empregado	Nome Abreviado	Data de Registo	Hora de Registo	Estado Actual
HSRO-000937	Pedido de Autorização de Temp...	JOSE		11-04-2014	10:45	Não Aprovado
HSRO-000936	Pedido de Autorização de Hora...	ANTO		11-04-2014	10:18	Em Aprovação
HSRO-000935	Pedido de Autorização de Hora...	ANTO		11-04-2014	10:11	Em Aprovação
HSRO-000934	Pedido de Férias	ALDI		11-04-2014	08:28	Não Aprovado
HSRO-000933	Pedido de Justificação de Faltas	NUN		11-04-2014	07:43	Aprovado
HSRO-000932	Pedido de Justificação de Faltas	NUN		11-04-2014	07:43	Aprovado
HSRO-000931	Pedido de Justificação de Faltas	NUN		11-04-2014	07:43	Aprovado
HSRO-000930	Pedido de Justificação de Faltas	NUN		11-04-2014	07:43	Aprovado
HSRO-000929	Pedido de Justificação de Faltas	NUN		11-04-2014	07:43	Aprovado
HSRO-000928	Pedido de Justificação de Faltas	NUN		11-04-2014	07:43	Aprovado
HSRO-000927	Pedido de Justificação de Faltas	NUN		11-04-2014	07:43	Aprovado
HSRO-000926	Pedido de Justificação de Faltas	NUN		11-04-2014	07:43	Aprovado
HSRO-000925	Pedido de Justificação de Faltas	NUN		11-04-2014	07:43	Aprovado
HSRO-000924	Pedido de Justificação de Faltas	NUN		11-04-2014	07:43	Aprovado
HSRO-000923	Pedido de Justificação de Faltas	NUN		11-04-2014	07:43	Aprovado
HSRO-000922	Pedido de Justificação de Faltas	NUN		11-04-2014	07:43	Aprovado
HSRO-000921	Pedido de Autorização de Temp...	ANAE		10-04-2014	17:14	Aprovação RH
HSRO-000920	Pedido de Justificação de Faltas	ANAE		10-04-2014	16:30	Aprovado
HSRO-000919	Pedido de Justificação de Faltas	ANAE		10-04-2014	16:30	Aprovado
HSRO-000918	Pedido de Justificação de Faltas	ANAE		10-04-2014	16:30	Aprovado
HSRO-000917	Pedido de Justificação de Faltas	ANAE		10-04-2014	16:30	Aprovado
HSRO-000914	Pedido de Justificação de Faltas	ANAE		10-04-2014	16:02	Aprovado
HSRO-000913	Pedido de Justificação de Faltas	ANAE		10-04-2014	16:02	Aprovado
HSRO-000912	Pedido de Justificação de Faltas	ANAE		10-04-2014	16:02	Aprovado
HSRO-000911	Pedido de Justificação de Faltas	ANAE		10-04-2014	16:02	Aprovado
HSRO-000910	Pedido de Justificação de Faltas	ANAE		10-04-2014	16:02	Aprovado
HSRO-000909	Pedido de Justificação de Faltas	ANAE		10-04-2014	16:02	Aprovado
HSRO-000908	Pedido de Justificação de Faltas	ANAE		10-04-2014	16:02	Aprovado
HSRO-000907	Pedido de Justificação de Faltas	ANAE		10-04-2014	16:00	Aprovado
HSRO-000906	Pedido de Justificação de Faltas	ANAE		10-04-2014	16:00	Aprovado
HSRO-000905	Pedido de Justificação de Faltas	JORI		10-04-2014	15:44	Em Aprovação
HSRO-000904	Pedido de Justificação de Faltas	JORI		10-04-2014	15:44	Em Aprovação

Informação de Pedido Alterar Informação... Detalhes Aprovar RH Recusar Ver Fechar

estagRH 01 - FUNFRAP

- Passo 4** Nesta janela podemos *aprovar* ou *recusar* os Pedidos feitos pelos responsáveis;
- Passo 5** Podemos também consultar os *detalhes dos Pedidos*;
- Passo 6** Podemos ainda *alterar esses detalhes* de forma a satisfazer a real necessidade do Pedido em causa;

6.7 Como gerir os Pedidos do Self-Service, níveis de aprovação e vistos



Passo 1

No Menu Global, abrir separador *Self-Service*.



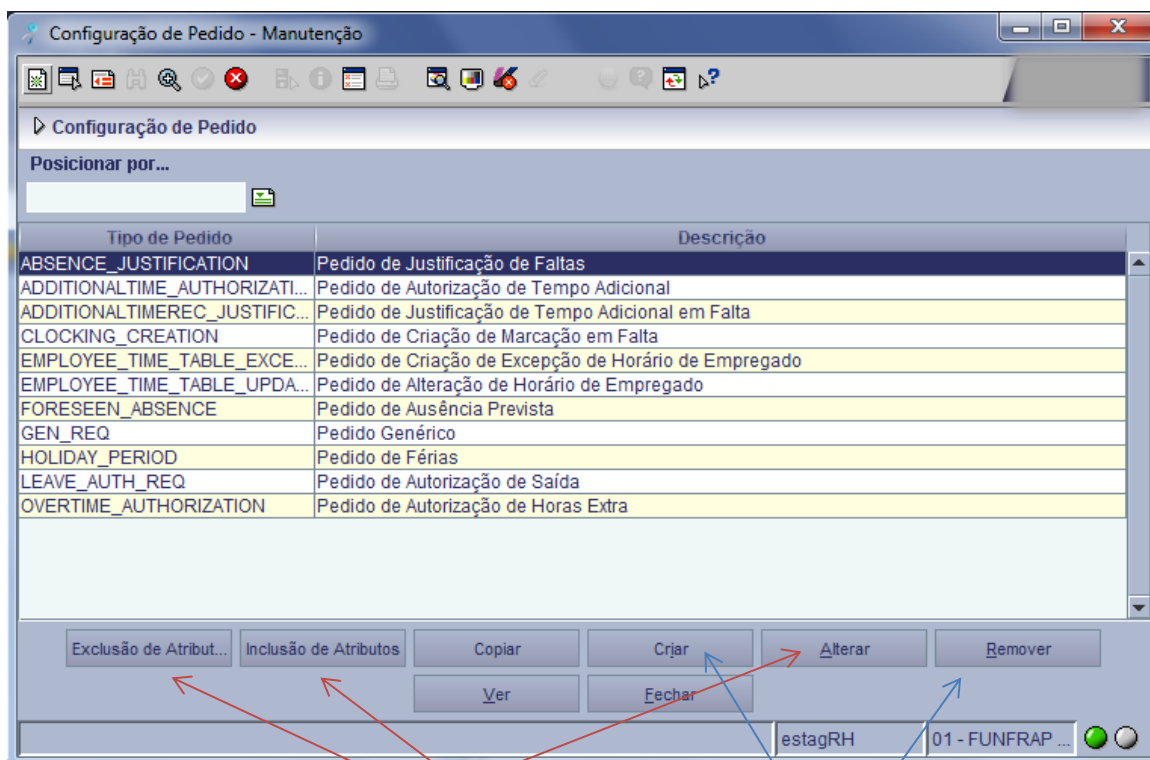
Passo 2

Dentro do separador, escolher opção *Workflow*



Passo 3

Abrir opção *Configuração de Pedido*



Passo 4

Nesta janela selecionamos o *Pedido* que queremos alterar e clicamos em *alterar* para gerir os vistos e os níveis de aprovação dos pedidos;



Passo 5

Podemos também *Excluir* ou *Incluir* atributos aos pedidos;



Passo 6

Ainda podemos *criar* novos pedidos e *remover* os pedidos criados

Anexo 2 – Manual de Aplicação Online (Self-Service)



Self-Service

Manual de Aplicação Online

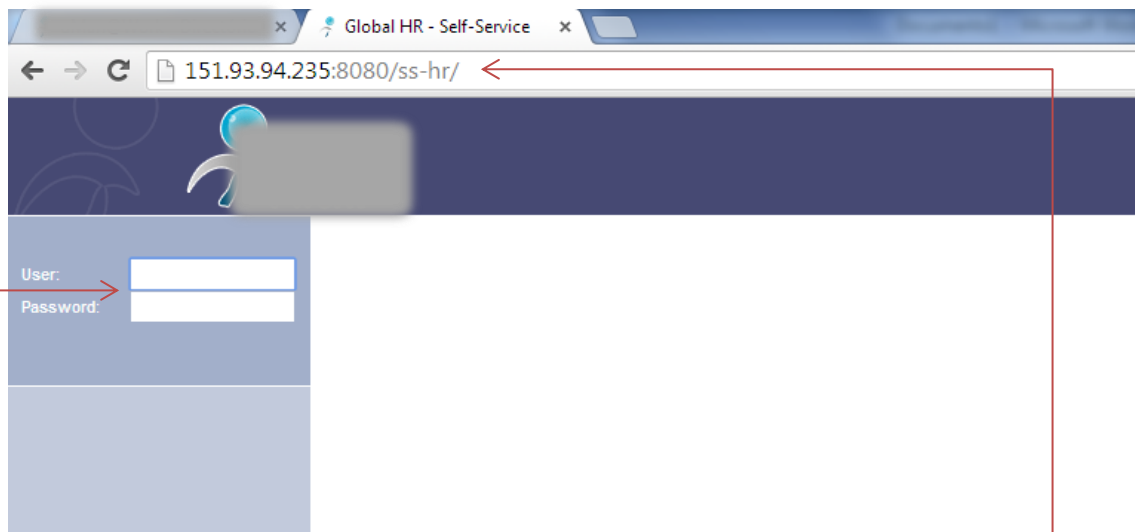
Funfrap – Fundação Portuguesa SA

2014

Índice

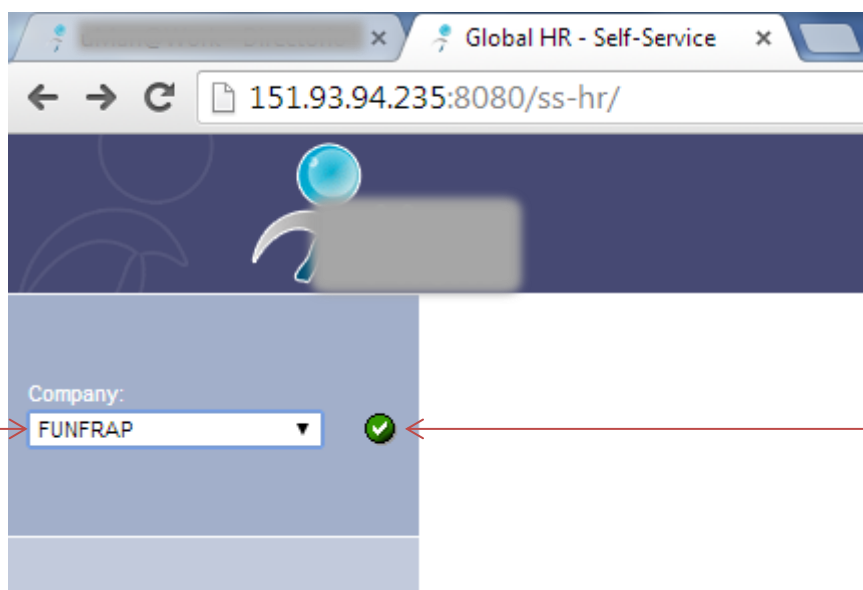
1. Como entrar no self-service?	2
2. O que posso ver no <i>menu de entrada</i> ?	3
3. Menu Principal	4
4. Como justifico as faltas dos meus colaboradores?	5
5. Como classifico o tempo adicional dos meus colaboradores?	7
6. Como posso criar uma marcação em falta?	9
7. Como posso fazer um pedido de horas extra para mim ou para os meus colaboradores?	10
8. Como posso classificar as horas extra dos meus colaboradores para saldos de compensação?	12

1. Como entrar no self-service?



1º Passo: No *browser* da internet, entre no *link* referido na imagem em cima;

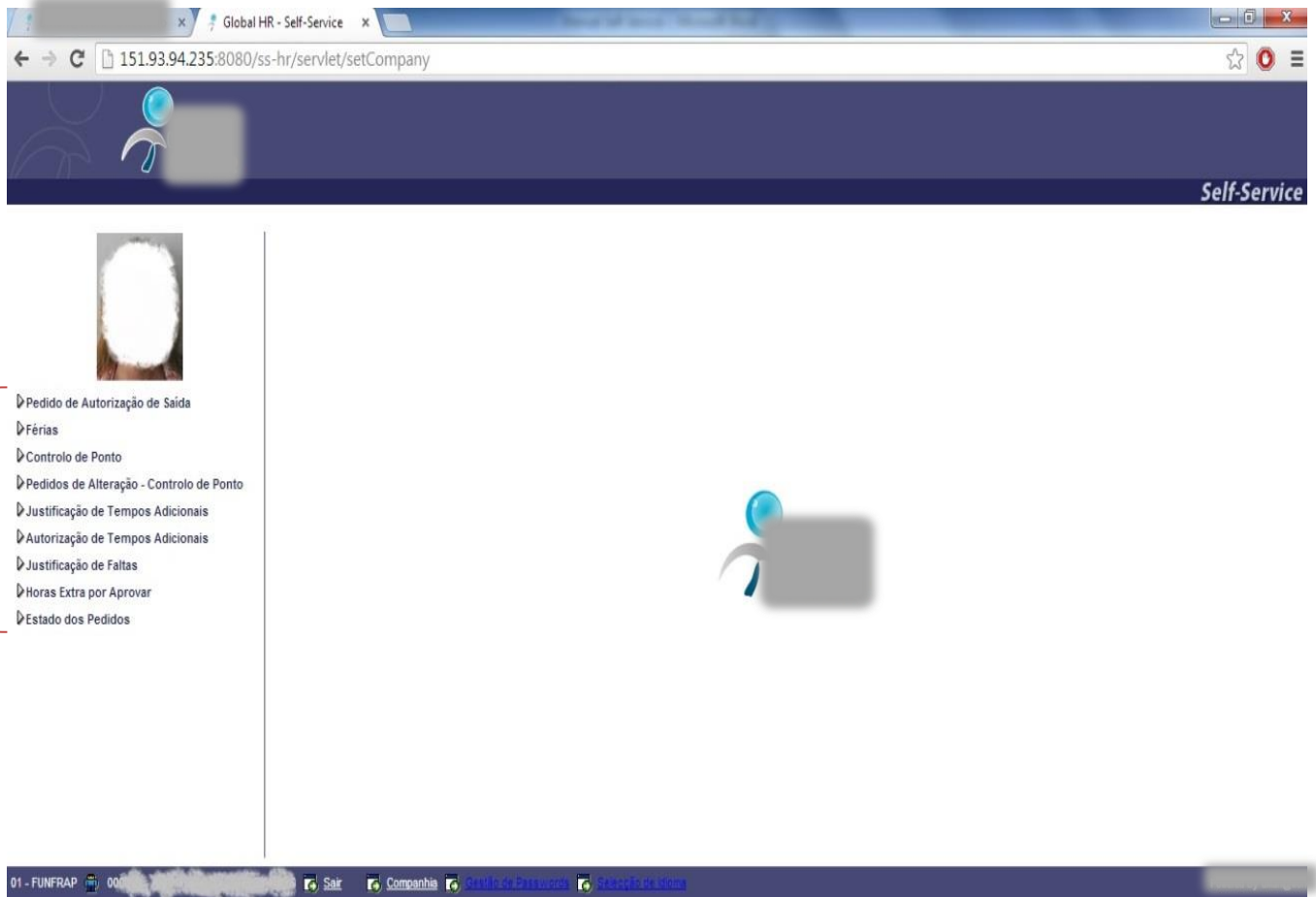
2º Passo: Insira o seu *username*, a respectiva *password* e clique no *enter*;



3º Passo: Deixar a opção FUNFRAP que surge automaticamente.

4º Passo: Carregue no visto para avançar.

2. O que posso ver no menu de entrada?



B) C) D) E) F) G)

- A) No lado esquerdo, encontra-se o *menu principal* onde vou operacionalizar as minhas acções;
- B) A empresa que escolhi no acto de entrada na aplicação (Funfrap ou Trabalho Temporário);
- C) O meu número de colaborador e o meu nome;
- D) O botão de *Sair*, para fechar sessão;
- E) O botão *Companhia*, para alterar a companhia que pretendo operacionalizar (Funfrap ou Trabalho Temporário)
- F) O botão *Gestão de Passwords*
- G) O botão *Seleção de Idioma*, para escolher o idioma pretendido.

3. Menu Principal

- ▷ Pedido de Autorização de Saída
- ▷ Férias
- ▷ Controlo de Ponto
- ▷ Pedidos de Alteração - Controlo de Ponto
- ▷ Justificação de Tempos Adicionais
- ▷ Autorização de Tempos Adicionais
- ▷ Justificação de Faltas
- ▷ Horas Extra por Aprovar
- ▷ Estado dos Pedidos

Este é o **Menu Principal**.

Como se constata, estes são os tópicos principais de funcionalidades do *self-service*.

No entanto, **cada tópico principal desdobra-se em outros tópicos** relacionados com a escolha. Para abrir o tópico, **clica-se na seta que antecede o tópico**.



- ▷ Pedido de Autorização de Saída
- ▷ Férias
- ▷ Controlo de Ponto
- ▷ Pedidos de Alteração - Controlo de Ponto
- ▷ Justificação de Tempos Adicionais
- ▷ Autorização de Tempos Adicionais
- ▷ Justificação de Faltas
- ▷ Horas Extra por Aprovar
- ▼ Estado dos Pedidos
 - Meus Pedidos
 - Meus Pedidos para os meus Colaboradores
 - Pedidos Para Aprovar
 - Pedidos Anteriores

Usando o exemplo do tópico **Estado dos Pedidos**, verifica-se na imagem que após a abertura do mesmo, surgem os outros tópicos inerentes.

Outro conceito que o *Self-service* implementa é a separação entre **as minhas tarefas como classificador** e **as minhas tarefas como colaborador**:

- ▷ Pedido de Autorização de Saída
- ▷ Férias
- ▷ Controlo de Ponto
- ▷ Pedidos de Alteração - Controlo de Ponto
- ▷ Justificação de Tempos Adicionais
- ▷ Autorização de Tempos Adicionais
- ▼ Justificação de Faltas
 - Minhas
 - Dos Colaboradores
- ▼ Horas Extra por Aprovar
 - Minhas
 - Dos Colaboradores
- ▷ Estado dos Pedidos

Existe a separação entre “as minhas faltas” e “as faltas dos meus colaboradores”
Ou ainda...

“As minhas horas extra por aprovar” e “as horas extra por aprovar dos meus colaboradores”

4. Como justifico as faltas dos meus colaboradores?

Pedido de Justificação de Faltas

Empregado: _____

Número de Níveis: 1 Data Início: 01-03-2014 Data Fim: 31-03-2014

Empregado	Dia de Processamento	Data Início	Data Fim	Hora Início	Hora Fim	Duração
<input type="checkbox"/>	06-03-2014	06-03-2014	06-03-2014	15:43	15:45	0:02
<input type="checkbox"/>	12-03-2014	12-03-2014	12-03-2014	21:30	21:31	0:01
<input type="checkbox"/>	13-03-2014	13-03-2014	13-03-2014	21:30	21:34	0:04
<input type="checkbox"/>	14-03-2014	14-03-2014	15-03-2014	21:30	0:27	2:57
<input type="checkbox"/>	03-03-2014	03-03-2014	03-03-2014	14:57	15:00	0:03
<input type="checkbox"/>	05-03-2014	05-03-2014	05-03-2014	14:58	15:00	0:02
<input type="checkbox"/>	06-03-2014	06-03-2014	06-03-2014	14:58	15:00	0:02
<input type="checkbox"/>	07-03-2014	07-03-2014	07-03-2014	14:58	15:00	0:02
<input type="checkbox"/>	10-03-2014	10-03-2014	10-03-2014	21:00	21:08	0:08
<input type="checkbox"/>	11-03-2014	11-03-2014	11-03-2014	21:00	21:16	0:16

Passo 1:

No *menu principal*, abrir separador *Justificação de Faltas* → *Dos Colaboradores*;

Passo 2:

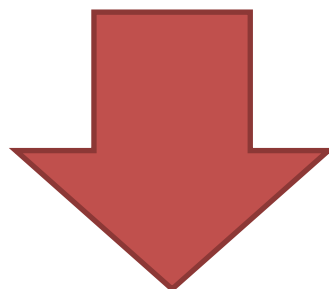
Escolher empregado que quero justificar tempo a menos ou faltas;

Passo 3:

Seleccionar as faltas que quero justificar, colocando um visto;

Passo 4:

Depois de seleccionadas as faltas, clicar no visto verde.



Pedido de Justificação de Faltas

Nome	Dia de Processamento	Data Inicio	Hora Inicio	Data Fim	Hora Fim	Duração
[Redacted]	06-03-2014	06-03-2014	15:43	06-03-2014	15:45	0:02
[Redacted]	12-03-2014	12-03-2014	21:30	12-03-2014	21:31	0:01
[Redacted]	13-03-2014	13-03-2014	21:30	13-03-2014	21:34	0:04

Descrição:

Detalhes

Data Inicio: Hora Inicio:

Enquadramento:

Data Fim: Hora Fim:

Rubrica:

Nº de Horas: Nº Minutos:

Tipo de Dia:

Fundamento:

01 - FUNFRAP 0005

Sair Companhia Gestão de Passwords Selecção de Idioma

Passo 5:

Confirmar informação que quero classificar: nome, data e tempo

Passo 6:

Escrever descrição.
Exemplo: tempo a menos a não considerar ou falta

Passo 7:

Escolher a respectiva rubrica com que quero classificar a falta ou o tempo a menos;

Passo 8:

Confirmar o procedimento no visto verde.

5. Como classifico o tempo adicional dos meus colaboradores?

Pedido de Autorização de Tempo Adicional

Empregado:

Número de Níveis: Data Inicio: Data Fim:

	Empregado	Dia de Processamento	Data Inicio	Data Fim	Hora Inicio	Hora Fim	Duração
<input type="checkbox"/>		03-03-2014	03-03-2014	03-03-2014	14:21	14:30	0:09
<input type="checkbox"/>		03-03-2014	03-03-2014	03-03-2014	15:45	15:50	0:05
<input type="checkbox"/>		05-03-2014	05-03-2014	05-03-2014	14:08	14:30	0:22
<input type="checkbox"/>		05-03-2014	05-03-2014	05-03-2014	15:45	15:46	0:01
<input type="checkbox"/>		06-03-2014	06-03-2014	06-03-2014	14:17	14:30	0:13
<input type="checkbox"/>		07-03-2014	07-03-2014	07-03-2014	14:09	14:30	0:21
<input type="checkbox"/>		07-03-2014	07-03-2014	07-03-2014	15:45	15:48	0:03
<input type="checkbox"/>		10-03-2014	10-03-2014	10-03-2014	20:35	20:55	0:20
<input type="checkbox"/>		10-03-2014	10-03-2014	10-03-2014	21:28	21:30	0:02
<input type="checkbox"/>		10-03-2014	11-03-2014	11-03-2014	0:30	0:36	0:06

Passo 1:

No menu principal, abrir separador *Autorização de tempos adicionais* → *Dos Colaboradores*;

Passo 2:

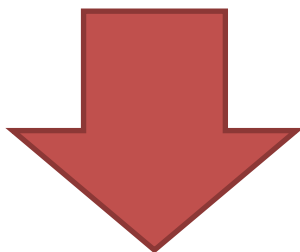
Escolher empregado que quero classificar o tempo adicional para o saldo de compensação;

Passo 3:

Seleccionar os tempos adicionais que quero classificar, colocando um visto;

Passo 4:

Depois de seleccionadas os tempos adicionais, clicar no visto verde.



Pedido de Autorização de Tempo Adicional

Nome	Data de Processamento	Data Início	Hora Início	Data Fim	Hora Fim	Duração
[Redacted]	03-03-2014	03-03-2014	14:21	03-03-2014	14:30	0:09
[Redacted]	03-03-2014	03-03-2014	15:45	03-03-2014	15:50	0:05
[Redacted]	05-03-2014	05-03-2014	14:08	05-03-2014	14:30	0:22
[Redacted]	05-03-2014	05-03-2014	15:45	05-03-2014	15:46	0:01
[Redacted]	06-03-2014	06-03-2014	14:17	06-03-2014	14:30	0:13

Descrição:

Detalhes

Data Início: Hora Início:

Enquadramento:

Data Fim: Hora Fim:

Rubrica:

Nº de Horas: Nº Minutos:

Tipo de Dia:

Fundamento:

01 - FUNFRAP 00 [Redacted] [Saír](#) [Companhia](#) [Gestão de Passwords](#) [Seleção de Idioma](#)

Passo 5:

Confirmar informação que quero classificar: nome, data e tempo

Passo 6:

Escrever descrição.
Exemplo: tempo a mais conta corrente ou tempo adicional.

Passo 7:

Escolher a respectiva rubrica com que quero classificar o tempo adicional;

Passo 8:

Confirmar o procedimento no visto verde.

6. Como posso criar uma marcação em falta?

Imaginando o seguinte cenário:

*Um colaborador vem trabalhar ao sábado e esqueceu-se de picar.
Como posso criar uma marcação nesse sábado em que o meu colaborador veio trabalhar?*

Pedido de Criação de Marcação em Falta

Empregado: 0000

Descrição:

Data: Hora:

Função de Ponto: 40

Unidade Self-Service: 0000

Documento em Anexo: ☐

Informação Adicional

Passo 1:

No menu principal, abrir separador *Pedidos de Alteração – Controlo de Ponto* → *Pedido Criação Marcação em Falta*

Passo 2:

Escolher empregado que quero criar uma marcação;

Passo 3:

Inserir uma descrição com o motivo; Exemplo: *marcação em falta*.

Passo 4:

Escolher a data e a hora da marcação que quero criar e clicar no visto verde.

7. Como posso fazer um pedido de horas extra para mim ou para os meus colaboradores?

Self-Service

Pedido de Autorização de Horas Extra

Número de níveis: 0

Empregado	Nome	Fundamento
<input type="checkbox"/> 001
<input type="checkbox"/> 002
<input type="checkbox"/> 003
<input type="checkbox"/> 004
<input type="checkbox"/> 005
<input type="checkbox"/> 006
<input type="checkbox"/> 007
<input type="checkbox"/> 008
<input type="checkbox"/> 009
<input type="checkbox"/> 010
<input type="checkbox"/> 011
<input type="checkbox"/> 012
<input type="checkbox"/> 013
<input type="checkbox"/> 014
<input type="checkbox"/> 015
<input type="checkbox"/> 016
<input type="checkbox"/> 017
<input type="checkbox"/> 018
<input type="checkbox"/> 019
<input type="checkbox"/> 020

01 - FUNFRAP 000

Sair Companhia

Passo 1:

No menu principal, abrir separador *Pedidos de Alteração – Controlo de Ponto* → *Pedido de Autorização Horas Extra*

Passo 2:

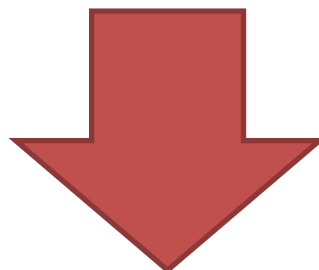
Escolher empregado(s) colocando o visto;

Passo 3:

Escolher o Fundamento do pedido de horas extra aqui caso existam fundamentos diferentes para os colaboradores.

Passo 4:

Clicar no visto para prosseguir.



The screenshot shows a web application interface for requesting extra hours. On the left is a sidebar menu with options like 'Pedido de Autorização de Horas Extra', 'Férias', 'Controlo de Ponto', and others. The main area is titled 'Pedido de Autorização de Horas Extra' and contains a form with the following fields:

- Descrição:** A text input field for the request description.
- Detalhes:** A section containing:
 - Data Inicio:** A date picker.
 - Hora Inicio:** A time input field.
 - Enquadramento:** A dropdown menu with 'Dia Actual' selected.
 - Data Fim:** A date picker.
 - Hora Fim:** A time input field.
 - Rubrica:** A dropdown menu with a green plus icon.
 - Nº de Horas:** A numeric input field.
 - Nº Minutos:** A numeric input field.
 - Tipo de Dia:** A dropdown menu with 'Todos os Tipos' selected.
 - Fundamento:** A dropdown menu.
 - Ordem de Serviço:** A dropdown menu.
 - Documento em Anexo:** A checkbox.

Red arrows from the instruction boxes below point to specific fields: Step 5 points to 'Descrição'; Step 6 points to 'Data Inicio', 'Data Fim', 'Hora Inicio', and 'Hora Fim'; Step 7 points to 'Rubrica' and 'Nº de Horas'; Step 8 points to 'Fundamento' and the green plus icon in the 'Rubrica' dropdown.

Passo 5:

Escrever descrição.
Exemplo: *Horas extra – Sábado.*

Passo 6:

Definir data de inicio e data do fim das horas extra que quero pedir. Definir também as horas de trabalho;

Passo 7:

Definir a rubrica. Definir o número de horas máximo que queremos pagar ao(s) empregado(s)

Passo 8:

Escolher fundamento para o trabalho suplementar; Clicar no visto verde para concluir o pedido de horas extra.

8. Como posso classificar as horas extra dos meus colaboradores para saldos de compensação?

Pedido de Aprovação de Horas Extra

Empregado: [dropdown]

Número de Níveis: 1 Data Inicio: 01-03-2014 Data Fim: 31-03-2014

Empregado	Dia de Processamento	Rubrica	Data Inicio	Data Fim	Hora Inicio	Hora Fim	Duração
[dropdown]	01-03-2014	R331 - TRAB SUPPL.DIA DESC/IFER D	01-03-2014	01-03-2014	8:55	12:27	3:30
[dropdown]	01-03-2014	R331 - TRAB SUPPL.DIA DESC/IFER D	01-03-2014	01-03-2014	13:32	17:59	4:30
[dropdown]	08-03-2014	R331 - TRAB SUPPL.DIA DESC/IFER D	08-03-2014	08-03-2014	7:51	12:27	4:30
[dropdown]	08-03-2014	R331 - TRAB SUPPL.DIA DESC/IFER D	08-03-2014	08-03-2014	13:27	17:02	3:30
[dropdown]	08-03-2014	R331 - TRAB SUPPL.DIA DESC/IFER D	08-03-2014	08-03-2014	7:36	12:05	4:30
[dropdown]	08-03-2014	R331 - TRAB SUPPL.DIA DESC/IFER D	08-03-2014	08-03-2014	12:32	16:30	4:00
[dropdown]	08-03-2014	R331 - TRAB SUPPL.DIA DESC/IFER D	08-03-2014	08-03-2014	7:57	12:03	4:00
[dropdown]	08-03-2014	R331 - TRAB SUPPL.DIA DESC/IFER D	08-03-2014	08-03-2014	12:25	16:30	4:00
[dropdown]	08-03-2014	R331 - TRAB SUPPL.DIA DESC/IFER D	08-03-2014	08-03-2014	7:48	12:09	4:15
[dropdown]	08-03-2014	R331 - TRAB SUPPL.DIA DESC/IFER D	08-03-2014	08-03-2014	12:29	18:26	6:00


Passo 1:
No menu principal, abrir separador *Horas Extra por Aprovar* → *Dos colaboradores*

Passo 2:
Escolher empregado que quero classificar;

Passo 3:
Colocar o visto nas horas que quero classificar.

Passo 4:
Clicar no visto verde para prosseguir.

Self-Service



Pedido de Aprovação de Horas Extra

Nome	Dia de Processamento	Data Inicio	Hora Inicio	Data Fim	Hora Fim	Duração
[Redacted]	01-03-2014	01-03-2014	8:55	01-03-2014	12:27	3:30
[Redacted]	01-03-2014	01-03-2014	13:32	01-03-2014	17:59	4:30
[Redacted]	08-03-2014	08-03-2014	7:51	08-03-2014	12:27	4:30
[Redacted]	08-03-2014	08-03-2014	13:27	08-03-2014	17:02	3:30

Descrição:

Detalhes

Data Inicio:

Enquadramento:

Data Fim:

Rubrica:

Nº de Horas:

Tipo de Dia:

Fundamento:

Hora Inicio:

Dia Actual

Hora Fim:

Nº Minutos:

- ▶ Pedido de Autorização de Saída
- ▶ Férias
- ▼ Controlo de Ponto
 - Horário de Empregado
 - Ciclo de Horário de Empregado
 - Histórico de Presenças
 - Marcações
 - Gráfico de Faltas
 - Gráfico de Faltas - Dos Colaboradores
 - Saldo de Compensação
 - Controlo de Tempos de Histórico
- ▶ Pedidos de Alteração - Controlo de Ponto
- ▶ Justificação de Tempos Adicionais
- ▶ Autorização de Tempos Adicionais
- ▶ Justificação de Faltas
- ▼ Horas Extra por Aprovar
 - Minhas
 - Dos Colaboradores

01 - FUNFRAP
Sair
Companhia
Gestão de Passwords
Seleção de Idioma

Passo 5:

Escrever descrição.
Exemplo: *Horas saldo compensação*

Passo 7:

Definir a rubrica.

Passo 8:

Clicar no visto verde para concluir a classificação das horas.

Rubricas

Código de Rubrica: ✓

Descrição	Rubrica
H. [Redacted]	RS
HOR [Redacted]	POR
H. [Redacted]	RS
H. [Redacted]	RS

Anexo 3 – Documento de Levantamento de Necessidades de Formação

Direccção:

Folha: 1 / 1

[illegible]

Legenda:

(1)Tendo em conta a descrição da função, onde se encontram definidas as competências necessárias, comparar com as competências que os colaboradores possuem.

(2) C- Conscientização; R - Reciclagem; F- Formação

(3) B- Básico; I - Intermédio; A - Avançado

(4) B -Baixa; M- Média; A-Alta

(5) 1 - Valorização e actualização profissional; 2 - Reconversão profissional; 3 - Promover qualificação; 4 - WCM; 5 - Outra

Aprovado pela responsável da Direcção: _____

Data: _____

Aprovado pela responsável da Direcção: _____

Data: _____

Observações:[illegible]

Anexo 4 – Documento “Folha de Registro” da Formação



Grupo Teksid

FOLHA DE REGISTO

☐ Formação
☐ Posto de trabalho

☐ Consciencialização
☐ Sala

Designação da Acção:

Pág. ____/ ____

Nome dos formandos	N.º Interno	Departamento/secção	Assinaturas

Descrição sumária dos principais temas abordados:


Objectivos a atingir: _____


Data de início: ____/____/____ Data do fim: ____/____/____. Duração: ____ h ____ m.

Formador: Nº _____ Nome _____ Rubrica _____


Visto DRHS : ____/____/____


Anexo 5 – Programa Base das Ações de Sensibilização e Formação Segurança e Saúde no Trabalho


<div>  </div> <div> <h1>Programas Base das Acções de Sensibilização e Formação Segurança e Saúde no Trabalho</h1> </div>				DRHS	
				Nº Folha 1/6	
				Edição 03	
DESIGNAÇÃO	Destinatários	OBJECTIVOS	PROGRAMA BASE (a especificar em cada formação)	Duração Prevista	SERVICO ORIENTADOR
Módulo I: Formação de segurança e saúde no trabalho. Comunicação do Risco, Prevenção de acidentes e doenças profissionais	Todos	Adquirir e Desenvolver competências relativas ao conhecimento dos riscos profissionais, medidas de prevenção e protecção implementadas na empresa	1. Obrigações do Empregador e dos trabalhadores 2. Política, Objectivos, Pilar segurança e Desempenho da empresa 3. Conceitos básicas de segurança e saúde no trabalho, perigo, riscos, acidente, incidente, acontecimento perigoso, doença profissional, índices, cruz verde, pirâmide de heinrich,..... 4. Potencias consequência do não cumprimento de normas, dos acidentes e das doenças profissionais 5. A importância de participar ocorrências 6. Riscos Profissionais existentes na empresa e legislação associada 7. Medidas de Prevenção e protecção dos Riscos profissionais 8. Sinalização de Segurança 9. Utilização e manutenção de EPI's 10. Regras e normas básicas de segurança instituídas na empresa (circulação, condução de equipamentos, segurança maquinas, segurança na utilização de produtos químicos, trabalhos em altura...) 11. Actuação face a emergência - Incêndio (utilização de extintor, alarme e evacuação) - Acidente (contacto e informação)..... 12. Documentação geral de segurança	1h-20h (em função da profundidade e temas abordados e destinatários)	Segurança e saúde no trabalho
Módulo II: Formação base de Segurança, Saúde no trabalho e Ambiente. Comunicação do Risco, Prevenção de impactes, acidentes e doenças profissionais.	Todos (Acolhimento)	Sensibilização para a política de Segurança e saúde no trabalho. Adquirir competências básicas relativas ao conhecimento dos riscos profissionais, medidas de prevenção e protecção associadas aos postos e trabalho da empresa	1. Política, Objectivos e Desempenho da empresa 2. Conceitos básicas de segurança e saúde e ambiente, perigo, risco, aspecto, impacto, acidente, incidente, acontecimento perigoso e doença profissional, cruz verde, pirâmide de heinrich, pilares WCM.. 3. Sinalização básica de segurança e produtos químicos 4. Tipos de riscos e impactes da empresa e principal legislação 5. Medidas de Prevenção e Controlo de riscos e impactes 6. Potencias consequência do não cumprimento de normas e procedimentos 7. Actuação face a emergência 8. A importância de participar ocorrências e do desempenho individual no colectivo da empresa. Participação nos sistemas 9. Obrigações do Empregador e dos trabalhadores 10. Acolhimento no posto (comunicação de risco e impactes manutenção de EPI's e regras e procedimentos do posto)	2h30m + 1h00m	Segurança e saúde no trabalho e/ou Chefia

	Programas Base das Acções de Sensibilização e Formação Segurança e Saúde no Trabalho				DRHS
					Nº Folha 2/6
					Edição 03
DESIGNAÇÃO	DESTINATÁRIOS	OBJECTIVOS	PROGRAMA BASE	DURAÇÃO PREVISTA	DIRECÇÃO ORIENTADORA
Módulo III: Norma OHSAS 18001	Todos	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conhecer o SSST da empresa e consciencializar para a importância do desempenho individual para a conformidade do SSST e melhoria do desempenho da empresa 	1.Requisitos da OHSAS 18001 e resposta da Funfrap	2h-4h	Segurança e Saúde no trabalho
Módulo IV: Formação de Chefias para a segurança e saúde no trabalho	<p> Chefias de Sectores, Chefes de equipa, OPF's A DO CONSCIÊNCIA DO RISCO DE SEGURANÇA E DO IMPACTE AMBIENTAL </p>	<ul style="list-style-type: none"> - Informar e consciencializar para as responsabilidades da chefia - Criar competências para a identificação, reconhecimento e aceitabilidade do risco - Criar competências para a comunicação dos riscos - Criar competências para a formação e verificação das normas de segurança - Criar competência para a utilização de ferramentas de gestão da segurança e de mudanças de comportamentos 	1. responsabilidade da chefia no trabalho dos seus colaboradores; 2. competências em matéria de segurança e ambiente 3. pontos chave de um líder responsável 4. prevenção de riscos profissionais: definições e conceitos avaliação de riscos profissionais, análise dos incidentes, principais riscos e respectivas medidas de prevenção 5. importância da identificação e comunicação de incidentes e riscos 6. Preparação para o Módulo de formação dos operadores – comunicação de riscos	2h-16h	Segurança e Saúde no trabalho

<div><div>Fundação Portuguesa</div><div>funfrap</div></div>	Programas Base das Acções de Sensibilização e Formação Segurança e Saúde no Trabalho					DRHS
						Nº Folha 3/6
						Edição 03
DESIGNAÇÃO	DESTINATÁRIOS	OBJECTIVOS	PROGRAMA BASE	DURAÇÃO PREVISTA	DIRECÇÃO ORIENTADORA	
Módulo V: Formação de operadores no posto – comunicação de riscos	MOD, MOI, MOP	- Dar a conhecer os riscos no posto de trabalho e normas de segurança	1. Riscos existentes no posto de trabalho 2. Utilização e manutenção de EPI's 3. Regras gerais de circulação no interior da fabrica 4. Normas de segurança no posto (prevenção) 5. Ficha de segurança de posto e fichas de segurança de máquinas	1h-8h	Direcção integradora do destinatário	
Módulo VI: Formação de condutores de Equipamentos Móveis	Condutores de Equipamentos Móveis	- Dar a conhecer os riscos e as regras de segurança para condução de equipamentos móveis	1. Riscos associados à condução e circulação de equipamentos móveis 2. Regras de condução em segurança 3. Verificação e Manutenção diária dos Equipamentos	4h-16h	Segurança e Saúde no trabalho e DF	
Módulo VII: Formação Máquinas e Equipamentos de trabalho	Todos	- Dar a conhecer os requisitos concepção e/ou avaliação e/ou utilização de Equipamentos de Trabalho	1. Directiva Máquinas – Obrigações dos fabricantes de máquinas, importadores e revendedores de máquinas usadas e Normas associadas 2. Directiva Equipamentos de Trabalho – Prescrições mínimas de segurança e saúde na utilização de equipamentos de trabalho e Normas associadas 3.Barreiras de protecção para máquinas e equipamentos 4. Utilização de equipamentos de trabalho	2h-24h	Segurança e Saúde no trabalho e/ou Chefias	
Módulo VIII: Formação e sensibilização para o uso de EPI	Todos	- Dar a conhecer requisitos para a selecção e/ou protecção, correcta utilização e manutenção de EPI	1. Principais tipos de EPI e sua aplicação 2. Importância da utilização de EPI 3. Utilização correcta de EPI 4. Cuidados de manutenção	1h	Segurança e Saúde no trabalho e/ou Chefias	
Módulo IX: Formação e Sensibilização para a exposição ao ruído	Todos	- Sensibilizar para os riscos e utilização de protectores auditivos	1. Efeitos da exposição ao ruído no local de trabalho 2. Doença profissional resultante da exposição ao ruído 3. Importância do uso correcto de protectores auditivos 4. Situações de uso obrigatório de protectores auditivos pelo trabalhador	1h	Segurança e Saúde no trabalho e/ou Chefia	

	Programas Base das Acções de Sensibilização e Formação Segurança e Saúde no Trabalho				DRHS
					Nº Folha 4/6
					Edição 03
DESIGNAÇÃO	DESTINATÁRIOS	OBJECTIVOS	PROGRAMA BASE	DURAÇÃO PREVISTA	DIRECÇÃO ORIENTADORA
Módulo X: Formação e Sensibilização para a prevenção de doenças profissionais	Todos	- Sensibilização para a importância da vigilância na prevenção de doenças profissionais	1. O que são as doenças profissionais 2. Importância da vigilância e detecção precoce na sua prevenção 3. Responsabilidades da empresa e dos trabalhadores	1h	Serviços de saúde
Módulo XI: Formação e Sensibilização para a prevenção de doenças músculo-esqueléticas, movimentação manual de cargas e posturas ergonómicas	Todos	- Sensibilização para a importância da prevenção de doenças músculo-esqueléticas	1. O que são as doenças músculo-esqueléticas 2. Regras para uma correcta movimentação manual de cargas 3. Importância da vigilância e detecção precoce de doenças músculo-esqueléticas	1h30	Segurança e Saúde no trabalho e/ou Chefia
Módulo XII: Acordo Europeu de Sílica Cristalina	Todos	- Conhecer os principais riscos da exposição à sílica cristalina - Conhecer as melhores práticas de prevenção, protecção e controlo da saúde	1. O que é a sílica cristalina 2. Processos que a libertam 3. Efeitos para a saúde 4. Legislação aplicável: VLE 5. Acordo Europeu de Sílica Cristalina 6. Práticas de prevenção e protecção e controlo da saúde dos trabalhadores existentes na Funfrap 7. A importância e responsabilidade de todos no seu cumprimento 8. Medidas previstas na Funfrap e plano de implementação	2h	Segurança e Saúde no trabalho e/ou Chefia
Módulo XIV: Comunicação riscos especiais (ATEX, radiações, biológicos, etc...)	Operadores expostos	- Dar a conhecer os riscos da exposição e as medidas de prevenção	1. Riscos da exposição 2. Legislação aplicável 3. Locais de risco 2. Medidas de prevenção e protecção	1h-2h	Segurança e Saúde no trabalho e/ou Chefia
Módulo XV: Formação Consignação de Equipamentos	Operadores, electricistas, chefes de equipa e responsável pela Oficina da Conservação	- Dar a conhecer os procedimentos de consignação	1. Procedimento de consignação 2. Regras gerais de segurança na reparação de equipamentos	1h	Segurança e Saúde no trabalho e/ou Chefia

	Programas Base das Acções de Sensibilização e Formação Segurança e Saúde no Trabalho					DRHS
						Nº Folha 5/6
						Edição 03
						DIRECÇÃO ORIENTADORA
DESIGNAÇÃO	DESTINATÁRIOS	OBJECTIVOS	PROGRAMA BASE	DURAÇÃO PREVISTA		
Módulo XVII: Brigadas de 1º Intervenção	Brigadas de 1º intervenção	Utilização de extintores	1. Classes de fogo e tipo de extintores 2. Como utilizar um extintor	1h-8h	Segurança e Saúde no trabalho e/ou Chefia	
Módulo XVIII: Brigadas de 2º Intervenção	Brigadas de 2º intervenção	Preparação de resposta face a situações de incêndio, explosão ou derrame	1.Procedimentos de actuação 2.Exercícios práticos e simulacros	1h-16h	Segurança e Saúde no trabalho e/ou Chefia	
Módulo XIX: Empresas externas Paragem	Empresas externas	Divulgar e sensibilizar para as regras de segurança a cumprir nas instalações da empresa	1. Política segurança da empresa 2. Conceitos básicas de segurança e saúde no trabalho, perigo, risco, acidente, incidente, acontecimento perigoso e doença profissional 3. Potencias consequências do não cumprimento de normas e dos acidentes 4. Principais Riscos existentes na empresa 5. Conceitos básicos de prevenção e protecção de Riscos 6. Sinalização de Segurança 7. Utilização de EPI's 8.Regras gerais de circulação no interior da fábrica 9.Regras gerais de segurança 10. Actuação face a emergência - Incêndio (utilização de extintor, alarme e evacuação) - Acidente (contacto e informação)	2h	Segurança e Saúde no trabalho	
Módulo XX: Pilar Segurança WCM	Todos	Adquirir competência para a compreensão e/ou aplicação e/ou formação das ferramentas e actividades do pilar segurança segundo a metodologia WCM	1. Standard do pilar - Passo 0 a 7 2. Objectivos e actividades de cada passo 3. KPI's e KAI's 4. Ferramentas utilizadas no Pilar	30min-8h	Segurança e Saúde no trabalho /WCM	

	Programas Base das Acções de Sensibilização e Formação Segurança e Saúde no Trabalho				DRHS
					Nº Folha 6/6
					Edição 03
Módulo XXI: Formação e sensibilização para as normas de Trabalho em altura	Colaboradores que poderão realizar trabalhos em altura	Consciencialização para o risco e sua avaliação. Normas de segurança para a realização dos trabalhos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Princípios de prevenção, avaliação e aceitação do risco 2. Normas de concepção e utilização de equipamentos de protecção colectiva 3. Normas de montagem, utilização e manutenção de equipamentos móveis e outros equipamentos e ferramentas para acesso em altura 4. Normas de utilização de EPI's 	1h-16h	Segurança e Saúde no trabalho
Módulo XXII: Primeiros Socorros e suporte básico de vida	Todos	Adquirir competências para a prestação de primeiros socorros e suporte básico de vida	<ol style="list-style-type: none"> 1. Noções básicas de SIEM e Anatomia 2. Exame da vítima 3. Tipos de lesões e prestação de primeiros socorros 4. SBV 	8h-24h	Profissionais de saúde
Módulo XXIII: Sensibilização para a prevenção de incidentes (acidentes, condições e comportamentos inseguros) e doenças profissionais	Todos	Prevenção de acidentes e doenças profissionais ou de reocorrências -melhorar consciencialização e comportamentos	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilização sobre temas de segurança vários com o objectivo de informar, alertar e prevenir incidentes -Formações SOP's e OPI's 	15min-1h	Chefias directas /Segurança
Módulo XXIV: Auditorias /Verificações de segurança	Todos	- Adquirir competências para a realização e acompanhamento de auditorias e/ou verificações de segurança	<ol style="list-style-type: none"> 1. Princípios das auditoria e/ou verificações 2. Referenciais e objectivos das auditoria e/ou verificações 3. Realização da auditoria e elaboração de relatório, análise de causas de NC e acompanhamento de acções correctivas 	1h-32h	Segurança e Saúde no trabalho

Nota: todos os módulos ministrados a quadros tem a opção de difusão de módulo por mail e preenchimento de questionário de avaliação

Anexo 6 – Programa Base das Ações de Sensibilização e Formação de Ambiente

PROGRAMAS BASE DAS ACÇÕES DE FORMAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO AMBIENTE



DCA
Nº Folha 1/1
Edição 03

DIRECÇÃO
ORIENTADORA

DESIGNAÇÃO	DESTINATÁRIOS	OBJECTIVOS	PROGRAMA BASE	DURAÇÃO PREVISTA	DCA
Modulo I	MOD, MOI, MOP e Chefias Empresas Externas	-Dar a conhecer o SGA da empresa e consciencializar para a importância do desempenho individual para a conformidade do SGA e melhoria do desempenho ambiental da empresa	1. A importância de um SGA e da sua conformidade 2. Política ambiental 3. Aspectos e impactos ambientais da Funtrap e seu controlo 4. Aspectos e impactos ambientais do sector e seu controlo 5. Objectivos e metas ambientais 6. Organograma funcional do SGA 7. Funções e a importância do desempenho individual no SGA 8. Responsabilidades e as consequências potenciais do não cumprimento dos procedimentos e práticas ambientais 9. Gestão de resíduos (adaptado às funções) 10. Prevenção, e Resposta à emergência e declaração de acidentes (adaptado às funções) 11. Boas práticas ambientais (adaptado às funções) 12. Outros procedimentos do SGA relevantes para desempenho das funções	1h -3h	DCA
Modulo II	Colaboradores que manipulam produtos químicos e chefias.	-Consciencializar para os cuidados necessários na manipulação de PQ de modo a proteger a saúde e o ambiente. -Formar para a manipulação de PQ em conformidade com os requisitos do SGA	1. Produtos químicos e Fichas de Segurança Funtrap 2. Símbolos de perigo - Classificação dos produtos 3. Regras de descarga, armazenagem e movimentação (adaptado à função) 4. Regras de transvase 5. Fichas de Segurança dos produtos utilizados no sector - Medidas de prevenção - Actuação em caso de acidente e declaração 6. Boas práticas ambientais	0,5h-1h	DCA
Modulo III	Quadros	-Dar a conhecer o SGA da empresa e consciencializar para a importância do desempenho individual para a conformidade do SGA e melhoria do desempenho ambiental da empresa	1. Requisitos da ISO 14001 e resposta da Funtrap	4h	DCA
Modulo IV	Colaboradores armazém 6000	Formar para o desempenho da tarefa de gestão diária do transporte de resíduos	1. A importância da gestão de resíduos 2. Procedimento de gestão de resíduos, documentos e registos associados e seu preenchimento 3. Procedimento de gestão de sucatas 4. Procedimento de Preenchimento das guias de acompanhamento de resíduos, sua finalidade e seu arquivo. 5. Principais anomalias possíveis no transporte e destino final e actuação imediata	3 h	DCA
Modulo V	Brigada de 2ª Intervenção e Vigilantes. Operadores de ICA	Formar para uma actuação responsável de prevenção e resposta em caso de emergência.	1. Medidas e Meios de prevenção de acidentes e situações de emergência 2. Procedimentos de operacionais e actuação de prevenção de acidentes e situações de emergência 3. Actuação perante acidentes e situações de emergência	Variável em função da actuação	DCA
Modulo XI-	Coordenadores Ambiente	Compreender os requisitos da ISO14001 de modo a coordenar a sua implementação e conformidade na sua área de actuação	Requisitos e interpretação da ISO14001 e resposta da Funtrap	Variável em função da área	DCA ou Externa

Anexo 7 – Questionário de Validação da Formação

QUESTIONÁRIO FORMAÇÃO

Nº Funcionário Nome

--	--

Acção de Formação

--

Data

--

Local

--

No final da formação, para cada ponto, por favor, expresse o resultado da sua avaliação na escala de 1 (mínimo) até 5 (máximo).

pobre suficiente excelente

1	2	3	4	5

1) UTIL PARA O SEU DESEMPENHO (avaliação)

Porquê?

pobre suficiente excelente

1	2	3	4	5

2) OBJECTIVOS ATINGIDOS (avaliação)

- Melhoria Competências
- ...
- ...

3) FORMADOR (avaliação)

-
-
-

CLAREZA

Insufic.		sufic.		excele.
1	2	3	4	5

CAPACIDADE DE ENVOLVER OS PARTICIPANTES

Insufic.		sufic.		excele
1	2	3	4	5

COMPETÊNCIAS

Insufic.	sufic.		excele	
1	2	3	4	5

4) METODOLOGIA DO ENSINO (avaliação)

- O teórico é aplicável à prática

Porquê?

pobre	suficiente		excelente	
1	2	3	4	5

5) ORGANIZAÇÃO (avaliação)

- Convocatória
- Local e ambiente de trabalho
- Material para formação e manuais de suporte
- Respeito da Agenda (pontualidade, tempo, pausas)

pobre	suficiente		excelente	
1	2	3	4	5

6) OPINIÃO GLOBAL (avaliação)

- Avaliação geral desta acção de formação

pobre	suficiente		excelente	
1	2	3	4	5

7) COMENTÁRIOS FINAIS (impressões, sugestões, necessidades, etc.)

Este formulário serve unicamente para avaliar a formação fornecida no sentido da melhoria contínua.

Obrigado pela sua contribuição

Anexo 8 – Questionário de Avaliação da Eficácia da Formação

Este questionário pretende obter uma indicação da eficácia da acção de formação em que participou o seu colaborador. Pretendemos saber que evoluções observou no desempenho do seu colaborador assim como a melhoria obtida com os conhecimentos adquiridos nesta acção. Pedimos-lhe que colabore connosco, preenchendo este questionário 3 MESES após esta data e o envie ao Departamento de Recursos Humanos e Sistemas.

Nome e N°empregado do Colaborador:

Nome e N°empregado Hierarquia:

Designação da acção:

Código da acção:

Data de realização:

Local da realização:

Formador (a):

Queira por favor preencher de acordo com a grelha seguinte

1. Muito pouco; 5. Totalmente

Sempre que assinalar 1 ou 2 queira por favor explicitar porquê.

1. A formação do meu colaborador correspondeu às necessidades que defini ?.....

☐

2. Observei melhorias no desempenho do meu colaborador ?.....

☐

3. Assegurei os meios necessários ao meu colaborador de forma a aplicar os conhecimentos adquiridos ?.....

☐

4. A documentação recebida pelo meu colaborador é aplicável na sua actividade ?... ..

☐

5. A formação permitiu ao meu colaborador contribuir para a melhoria dos indicadores de

Qualidade/Custo/Prazo/Segurança e Ambiente do meu sector ?.....

☐

Observações:

DO 00104 PRS 02

Assinatura do Superior Hierarquico: _____

Data: ____/____/____

Obrigado Pela Colaboração



Ficha de Avaliação da Eficácia da Formação

Designação da Acção de Formação:

Nome do formando:

N.º do formando:

Instruções: Leia atentamente cada critério de avaliação [são preenchidos de acordo com os objectivos de cada acção] e assinale com um X na coluna, a resposta que corresponde melhor à sua opinião [Legenda: 1. Muito pouco; 5. Totalmente]

	Antes da formação	1	2	3	4	5
	Depois da formação	1	2	3	4	5
	Antes da formação	1	2	3	4	5
	Depois da formação	1	2	3	4	5
	Antes da formação	1	2	3	4	5
	Depois da formação	1	2	3	4	5
	Antes da formação	1	2	3	4	5
	Depois da formação	1	2	3	4	5
	Antes da formação	1	2	3	4	5
	Depois da formação	1	2	3	4	5
	Antes da formação	1	2	3	4	5
	Depois da formação	1	2	3	4	5
	Antes da formação	1	2	3	4	5
	Depois da formação	1	2	3	4	5
	Antes da formação	1	2	3	4	5
	Depois da formação	1	2	3	4	5
	Antes da formação	1	2	3	4	5
	Depois da formação	1	2	3	4	5

Anexo 9 – Questionário a Colaboradores da Funfrap –
Fundição Portuguesa



universidade de aveiro
theoria poiesis praxis

Questionário a Colaboradores

Procedimento Metodológico

João Francisco

Funfrap – Fundação Portuguesa SA

INQUÉRITO AOS COLABORADORES DA FUNFRAP – FUNDIÇÃO PORTUGUESA, SA

Quest. n.º _____ (não preencher)

Apresentação

Sou estudante do segundo ano do mestrado em Administração e Gestão Pública da Universidade de Aveiro e propunha a sua colaboração num estudo a realizar entre os colaboradores da *Funfrap*. Este inquérito tem como objetivo interpretar a opinião dos colaboradores sobre a formação que recebem e sobre a importância da mesma no seu desempenho. Toda a informação que me prestar é confidencial e anónima, nunca sendo identificada a pessoa que participou neste inquérito.

Desde já, agradeço a sua disponibilidade em cooperar e me dar algum do seu precioso tempo.

Caracterização Geral do Colaborador

1. Sexo

Masculino ☐

Feminino ☐

2. Qual a sua idade? _____ anos

3. É trabalhador/a da *Funfrap* há quanto tempo?

Menos de 6 meses ☐

Entre 6 a 11 meses ☐

De 1 ano a 4 anos ☐

De 5 anos a 9 anos ☐

Mais de 10 anos ☐

3.1. Qual a sua situação profissional na empresa?

Efectiva ☐

Temporária ☐

4. Quais as suas habilitações escolares?

- Não sabe ler nem escrever ☐
- Primeiro Ciclo completo ☐
- Segundo Ciclo completo ☐
- Terceiro Ciclo completo (9ºano ou 5ºano antigo) ☐
- Ensino Secundário ☐
- Licenciatura ☐
- Mestrado ☐
- Doutoramento ☐
- Não frequentou a escola, mas sabe ler e escrever ☐
- NS/NR ☐

5. Tem filhos?

- Sim ☐ Quantos? _____ filho(os)/a(as)
- Não ☐

6. Quanto tempo demora, aproximadamente, no percurso entre casa e trabalho?

- Menos de 5 minutos ☐
- Entre 5 e 10 minutos ☐
- Entre 11 e 15 minutos ☐
- Mais de 15 minutos ☐

7. Qual o local do seu posto de trabalho?

- Acabamentos ☐
- Macharia ☐
- Moldação ☐
- Fusão ☐
- Outro** ☐ Qual? _____

8. Desde a sua ingressão na Funfrap – Fundação Portuguesa, mudou de posto de trabalho?

- Sim ☐
- Não ☐

Percepção do Colaborador sobre Formação Inicial

9. No momento de ingresso na **Funfrap – Fundação Portuguesa**, recebeu formação inicial? (caso responda **não**, avance para pergunta 10)

Sim ☐

Não ☐

9.1 Relativamente à formação inicial, considera que esta foi:

Essencial na sua integração.

Sim ☐ Não ☐

Clara e os conteúdos bem explicados.

Sim ☐ Não ☐

Excessivamente longa

Sim ☐ Não ☐

Relacionada com o seu posto de trabalho.

Sim ☐ Não ☐

Informação a mais para assimilar

Sim ☐ Não ☐

Importante para cumprir normas de Segurança e Higiene.

Sim ☐ Não ☐

9.2 Qual o grau de importância que atribui aos seguintes conteúdos abaixo apresentados, na formação inicial de um colaborador?

Em relação a cada um desses aspectos, classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, em que 1 significa nada importante e 5 muito importante.

	Nada importante					Muito importante	Não sabe	Não se aplica
9.2.1. Formação sobre posto de trabalho específico	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2.2. Segurança no trabalho	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2.3. Higiene no trabalho	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2.4. A Fábrica e as suas áreas de produção	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2.5. Integração pelas futuras chefias	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2.6. Visualização do posto de trabalho	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2.7. Apresentação dos produtos fabricados	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2.8. Relação Cliente / Fornecedor	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2.9. Os Planos e Gamas de Controlo	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.2.10. Os Defeitos	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Percepção do Colaborador sobre Formação Contínua

10. Relativamente à formação que vem recebendo, na sua ideia e fazendo uma estimativa, quantas horas de formação recebe por mês?

Menos de 1 hora ☐

Entre 1 hora e 3 horas ☐

Entre 4 horas 8 horas ☐

Mais de 8 horas ☐

11. De um modo geral, como avalia a formação lecionada na empresa, nos vários aspetos abaixo referidos?

Em relação a cada um desses aspectos, classifique utilizando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa muito mau e 5 muito bom.

	Muito mau					Muito bom	Não sabe
9.1. Pertinência dos temas de formação	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
9.2. Qualidade dos formadores	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
9.3. Condições físicas	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
9.4. Utilidade para aplicar no posto de trab.	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
9.5. Criação de novas competências	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>
9.6. Influência positiva na produtividade	1	2	3	4	5		<input type="checkbox"/>

12. Em que medida se pode afirmar que o sistema **World Class Manufacturing (WCM)** é impulsionador de formação essencial ao seu desenvolvimento profissional?

Discordo totalmente	Discordo em parte	Não concordo, nem discordo	Concordo em parte	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

13. Das frases que se apresentam de seguida, indique, por favor, se concorda ou não concorda.

	Indiferente		
13.1. <i>Estaria disposto/a a receber mais horas de formação.</i>	Concordo <input type="checkbox"/>	Não concordo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.2. <i>As SOP contribuíram para o desenvolvimento das minhas funções profissionais.</i>	Concordo <input type="checkbox"/>	Não concordo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.3. <i>A formação que tenho recebido contribui para o aumento da minha produtividade</i>	Concordo <input type="checkbox"/>	Não concordo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.4. <i>A formação é uma seca</i>	Concordo <input type="checkbox"/>	Não concordo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.5. <i>A formação é desnecessária</i>	Concordo <input type="checkbox"/>	Não concordo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.6. <i>As OPL contribuíram para o desenvolvimento das minhas funções profissionais.</i>	Concordo <input type="checkbox"/>	Não concordo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.7. <i>Estou satisfeito/a com o nº de horas de formação que tenho recebido.</i>	Concordo <input type="checkbox"/>	Não concordo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.8. <i>A minha chefia fomenta a minha aprendizagem.</i>	Concordo <input type="checkbox"/>	Não concordo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.9. <i>A minha chefia acompanha o meu desempenho após as formações.</i>	Concordo <input type="checkbox"/>	Não concordo <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Qual o grau de importância que atribui à formação no desempenho das suas funções?

Em relação a cada um desses aspectos, classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, em que 1 significa nada importante e 5 muito importante.

Nada importante

Muito importante

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

14.1. Porquê?

Comentários adicionais:

Muito obrigado pela sua participação.

Anexo 10 – Questionário a Chefias da Funfrap – Fundação Portuguesa

Questionário para Chefias da Funfrap

FORMAÇÃO E OS SEUS EFEITOS

Sou estudante do segundo ano do mestrado em Administração e Gestão Pública da Universidade de Aveiro e proponha a sua colaboração num estudo a realizar entre os colaboradores da Funfrap. Este inquérito tem como objectivo entender como os chefes de equipa percebem os efeitos da formação nos colaboradores, se a formação tem efeitos positivos no desenvolvimento laboral e na progressão de competências e saberes. Toda a informação que me prestar é confidencial e anónima, nunca sendo identificada a pessoa que participou neste inquérito.

Desde já, agradeço a sua disponibilidade em cooperar e me dar algum do seu precioso tempo.

*Obrigatório



Grupo Teksid

1. Sexo *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

2. Qual a sua idade? *

3. É trabalhador da Funfrap há quanto tempo? *

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ Entre 6 a 12 meses
- ☐ De 1 ano a 5 anos
- ☐ De 5 anos a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

4. Há quanto tempo assume o cargo de chefia? *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 ano e 4 anos
- ☐ Entre 5 anos e 9 anos
- ☐ Entre 10 anos e 15 anos
- ☐ Há 15 ou mais

5. Habitualmente, dá formação em contexto de trabalho na Funfrap? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Ocasionalmente

6. Quais as suas habilitações escolares? *

- ☐ Não sabe ler nem escrever
- ☐ Primeiro Ciclo completo
- ☐ Segundo Ciclo completo
- ☐ Terceiro Ciclo completo (9º ano ou 5º ano antigo)
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Não frequentou a escola, mas sabe ler e escrever

7. Por quantas pessoas é constituído o seu agregado familiar? *

8. Tem filhos? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

8.1 Se respondeu sim, quantos filhos tem?

9. Considera que a formação inicial, na fase de acolhimento e integração de novos colaboradores é essencial? *

- ☐ Sim
☐ Não

9.1 Qual o grau de importância que atribui aos seguintes conteúdos abaixo apresentados, na formação inicial de um colaborador? *

Em relação a cada um desses aspectos, classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, em que 1 significa nada importante e 5 muito importante.

	1	2	3	4	5
Formação sobre posto de trabalho específico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Segurança no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saúde no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Práticas Ambientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A Fábrica e as suas áreas de produção	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração pelas futuras chefias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visualização do posto de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apresentação dos produtos fabricados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relação Cliente / Fornecedor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os Planos e Gamas de Controlo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os Defeitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9.2 Na sua opinião, existe algum conteúdo que pudesse ser inserido na formação inicial de colaboradores? *

- ☐ Sim
☐ Não

9.2.1. Se sim, qual?

10. Qual o grau de influência que atribui à formação inicial nos seguintes parâmetros? *

Em relação a cada um desses aspectos, classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, em que 1 significa nenhuma influência e 5 muita influência.

	1	2	3	4	5
Evitar acidentes de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sensibilizar para o correto uso de EPI's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evitar más práticas ambientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evitar doenças profissionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração com colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilizar o tempo de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação com a chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diminuição dos erros e defeitos nos produtos fabricados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Alguma vez foi formador inicial de colaboradores recém-contratados? *

Caso responda Nunca, passe para a pergunta 12

- ☐ Todas as semanas
- ☐ Todos os meses
- ☐ Entre 5 a 10 vezes por ano
- ☐ Ocasionalmente
- ☐ Nunca

11.1. Se alguma vez deu formação inicial, avalie a sua performance:

Em relação a cada um desses aspectos, classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, em que 1 significa MAU e 5 MUITO BOM

	1	2	3	4	5
Clareza na exposição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração do Colaborador no ambiente fabril	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Geração de bons comportamentos no posto de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração do Colaborador com colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidade para o diálogo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Grupo Teksid

12. Relativamente à formação que vem recebendo, na sua ideia e fazendo uma estimativa, quantas horas de formação recebe por mês? *

- ☐ Menos de 1 hora
- ☐ Entre 1 hora e 3 horas
- ☐ Entre 4 horas 8 horas
- ☐ Mais de 8 horas

13. De um modo geral, como avalia a formação leccionada na empresa, nos vários aspectos abaixo referidos? *

Em relação a cada um desses aspectos, classifique utilizando uma escala de 1 a 5, em que 1 significa muito mau e 5 muito bom.

	1	2	3	4	5
Pertinência dos temas de formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos formadores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Condições físicas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilidade para aplicar no posto de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Criação de novas competências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influência positiva na produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Em que medida se pode afirmar que o sistema World Class Manufacturing (WCM) é impulsionador de formação essencial ao seu desenvolvimento profissional? *

- ☐ Concordo totalmente
- ☐ Concordo em parte
- ☐ Não concordo, nem discordo
- ☐ Discordo em parte
- ☐ Discordo totalmente

14.1 Em que medida o WCM impulsionou a redução de perdas/desperdícios? *

	Não impulsionou	Impulsionou pouco	Impulsionou	Impulsionou muito
Redução de perdas/desperdícios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14.2 Dê um exemplo dessa redução de desperdício

15. Das frases que se apresentam de seguida, indique, por favor, se concorda ou não concorda. *

	Concordo	Não concordo
Estaria disposto/a a receber mais horas de formação.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As SOP contribuíram para o desenvolvimento das minhas funções profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A formação é uma seca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A formação que tenho recebido contribui para o aumento da minha produtividade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou satisfeito com o n° de		

horas de formação que tenho recebido.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A formação é desnecessária.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia fomenta a minha aprendizagem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha chefia acompanha o meu desempenho após as formações.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As OPL contribuíram para o desenvolvimento das minhas funções profissionais.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Qual o grau de importância que atribui à formação no desempenho das suas funções? *

1 2 3 4 5

Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

16.1. Porquê?

17. Estaria disponível para trabalhar com uma aplicação informática de gestão da formação? *

- ☐ Sim
☐ Não



Grupo  Teksid

18. Relativamente ao número estimado de formações que deu no ano de 2013, considera que:

Se não deu formação, passe para a pergunta 19

- ☐ Poderiam ter sido mais
☐ Foram suficientes
☐ Foram demais

18.1. Ainda sobre as formações que leccionou, diga se concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

	Concordo	Não concordo
Foram essenciais para o cumprimento das normas de segurança e saúde no trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Deram resultados na diminuição de erros e defeitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fui claro nas apresentações orais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os colaboradores não me ouviram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As OPL foram importantes para o sucesso da formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tive as condições físicas e materiais necessários	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomentei a participação e discussão nas formações em grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foram essenciais para o cumprimento das normas de ambiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Permiti a colocação de questões por parte dos colaboradores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foram inúteis e infrutíferas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
As SOP foram importantes para o sucesso da formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foram parte essencial na melhoria dos processos de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Foram essenciais para a diminuição de acidentes de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Qual o grau de importância que atribui à formação no desempenho das funções dos colaboradores sobre a sua responsabilidade? *

1 2 3 4 5

Nada Importante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muito Importante

20. De um modo geral, qual o grau de influência da formação do ano de 2013 nos seus colaboradores, nos seguintes aspectos: *

Em relação a cada um desses aspectos, classifique os motivos da sua escolha de 1 a 5, em que 1 significa que não influenciou e 5 que influenciou muito.

1 2 3 4 5

Evitou acidentes ambientais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumentou a produtividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomentou o uso de EPI's	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Integração com colegas de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rentabilizou o tempo de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Melhorou a comunicação com a chefia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diminuição dos erros e defeitos nos produtos fabricados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Na sua opinião e de um modo geral, os efeitos da formação nos seus colaboradores são: *

	Maus	Fracos	Suficientes	Bons	Muito Bons
Efeitos da Formação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentários adicionais

Enviar

Nunca envie palavras-passe através dos Formulários do Google.

Com tecnologia

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

[Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Termos adicionais](#)

Anexo 11 – Tabela de Atividades de Estágio na Funfrap –
Fundição Portuguesa

Atividade	Departamento
<p><u>Análise documental: Processo de Desenvolvimento de Pessoas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Consulta e análise de procedimentos:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Comunicação;</i> ○ <i>Competência, Formação e Sensibilização;</i> ○ <i>Plano Anual de Formação;</i> ○ <i>Descrição de Funções;</i> • <i>Organigramas de Departamentos</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Objetivo da função;</i> ○ <i>Ligação hierárquica</i> ○ <i>Funções;</i> ○ <i>Autoridade;</i> ○ <i>Responsabilidades;</i> ○ <i>Competências.</i> • <i>Documentos explicativos de política da empresa;</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Relação com funções, responsabilidades e planos.</i> ○ <i>Pesquisa por informação complementar;</i> ○ <i>Visão integrada dos diferentes modelos;</i> 	Recursos Humanos
<p><u>Análise documental: Programa Base de Ações de Sensibilização e Formação</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Segurança e Saúde no Trabalho</i> ○ <i>Módulos de formação e sensibilização;</i> ○ <i>Tempo de duração;</i> ○ <i>Destinatários da formação/sensibilização;</i> ○ <i>Objetivos da formação/sensibilização;</i> • <i>Outras formações:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Histórico de planos de formação;</i> ○ <i>Avaliações de formações internas e externas;</i> ○ <i>Diversidade e complementaridade de cursos;</i> ○ <i>Etc.</i> 	Recursos Humanos
<p><u>Visita completa das instalações da empresa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fabricação, escritórios, departamentos, etc.</i> • <i>Introdução a políticas da empresa;</i> • <i>Introdução ao WCM.</i> 	Toda a empresa
<u>Apoio logístico na Campanha de recolha de alimentos e roupa</u>	Toda a empresa
<u>Organização documental: Histórico de Formações</u>	Recursos Humanos

<u>Lançamento de Formação na Intranet:</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Inserir formação específica na plataforma intranet;</i> • <i>Analisar tipo de formação;</i> • <i>Atualizar formações já existentes;</i> 	Recursos Humanos
<u>Arquivo de formações lançadas:</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Separação de formações de temporários e efetivos;</i> • <i>Arquivo em dossiês separados;</i> • <i>Fotocopiar ações de formação;</i> • <i>Etc.</i> 	Recursos Humanos
<u>Fotocópias de documentos</u>	Recursos Humanos
<u>Análise de novo sistema informático de organização formativa:</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Visualização do processo;</i> • <i>Análise do processo;</i> • <i>Busca de alternativas;</i> 	Recursos Humanos Informática
<u>Transcrição de documentos para ficheiros Excel</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Documentos relativos a formação, levantamento de necessidades;</i> • <i>Proposta de alteração de formulário de formação (chefias)</i> 	Recursos Humanos Segurança
<u>Apoio na organização do Jantar de Aniversário da Funfrap (Sto. Eloi)</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Inscrições;</i> • <i>Sorteios de prémios;</i> 	Recursos Humanos
<u>Arquivo de pastas do departamento para sala-arquivo:</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Seleção e organização do arquivo.</i> 	Recursos Humanos WCM
<u>Afixação de informações sobre eventos da empresa:</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Festa de Natal;</i> • <i>Campanhas solidárias;</i> • <i>Informações de produção;</i> • <i>Etc.</i> 	Toda a empresa
<u>Frequência de formação sobre nova plataforma informática de Gestão de Recursos Humanos</u> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Sessões diárias de formação por formadores externos;</i> 	Recursos Humanos

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Controlo de Ponto, Férias, Processamentos, etc.</i> 	
<p><u>Participação em formação a colaboradores sobre nova plataforma informática, como formador</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Realização de formações lecionadas a cerca de 50 classificadores da empresa;</i> • <i>Tema da formação: Self-Service (base de classificação do novo sistema informático).</i> 	Toda a empresa
<p><u>Realização de Guia Funcional para aplicação informática de Gestão de Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Novo software de gestão informática</i> • <i>Guia prático de funcionalidades do sistema;</i> • <i>Dirigido a colaboradores do departamento de Recursos Humanos e Departamento de Informática</i> 	Recursos Humanos
<p><u>Realização de Manual de Aplicação Online sobre Self-Service</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Distribuído aos colaboradores que classificam e receberam formação;</i> • <i>Guia prático de funcionalidade do sistema online;</i> 	Recursos Humanos
<p><u>Aplicação de 160 questionários a colaboradores da fabricação da Funfrap</u></p>	Toda a empresa
<p><u>Aplicação de questionário online para Chefias da Funfrap</u></p>	Recursos Humanos